

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ÉLABORATION D'UNE TYPOLOGIE DE CLASSIFICATION  
FONDÉE SUR LA STRUCTURATION DE LA FONCTION MARKETING  
DANS LES GRANDES ENTREPRISES CANADIENNES

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES  
(MBA RECHERCHE)

PAR  
SYLVIE CARON

FÉVRIER 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

J'aimerais dédier ce mémoire à mon fils Nicholas qui, sans s'en rendre compte au cours des années, m'a donné la force de donner le meilleur de moi-même. Je me souviendrai toujours de tes caresses dans mes cheveux, tout en me disant : « Est-ce que ça va ? » ; « Est-ce que tu avances comme tu le souhaites ? » ; « Tu n'as pas dormi de la nuit, je vais te faire ton petit déjeuner »... Comme si parfois il y avait eu un renversement des rôles entre la mère et le fils. Je tiens à te dire que tu es le plus beau miracle de ma vie.

À toi, Benoît, mon compagnon de vie, je veux te dire merci de m'avoir encouragé, soutenu, et enduré, particulièrement lors de la rédaction de ce mémoire. Ta nouvelle entreprise te demandait beaucoup d'énergie, mais il t'en restait assez pour poser des gestes que tu qualifiais injustement de « petits ». Pour moi, ils seront toujours d'une valeur inestimable. Je ne sais pas s'il y a beaucoup de gens qui ont eu la chance d'écrire des portions de leur mémoire tout en regardant le couché du soleil sur le bord de la mer. Toi, tu m'as donné cette chance. À tout moment, quand tu me voyais un peu fatiguée, en Westfalia tu m'amenais voir les plus beaux paysages de l'Amérique pour que je puisse écrire à tête reposée. Tu ne comprenais pas tout à fait ce que je faisais, où tout ça allait me mener, mais tu comprenais que j'étais déchirée entre le besoin d'atteindre mon but académique, tout en étant près de mes racines, soit les éléments de la terre de mon enfance.

Et il y a François Marticotte, mon directeur de recherche, à qui je dois beaucoup. Tu as été pour moi, depuis le début, un modèle à suivre. La plus grande qualité que je t'ai reconnu dès le départ, est celle d'une personne qui sait concilier travail et famille. Plus j'ai appris à te connaître, et plus j'ai compris que tu es en marge des modèles habituels de notre société. La plupart des gens me semblent être soit entièrement dévoués à leur famille ou à leur travail. Je n'arrive toujours pas à comprendre aujourd'hui où tu trouves ton énergie pour être aussi performant sous ces deux aspects. Je ne suis pas la seule à avoir compris cette grande force qui sied au fond de toi. Le corps enseignant en faisait la remarque, tout comme les étudiants de ma cohorte. Ma chance à moi, c'est d'avoir pu être ton étudiante. Je dis « la chance », car

ta personnalité était tout à fait compatible avec la mienne pour aller jusqu'au bout de ce projet. Je sais que je ne suis pas l'étudiante la plus « docile » qui soit. J'ai des idées fortes, et loin d'être toujours justes, mais tu as toujours su, avec un brin de subtilité, me ramener sur terre pour me faire comprendre que d'écrire un mémoire est une chose, et que de rester cohérent dans la complexité en est une autre. Tu es une personne humble. De par tes connaissances que tu as toujours maintenues à jour, tu as été celui qui avait la trame de départ cette recherche en tête. Tu m'as tout de même laissée guider la recherche avec mes idées. Je me souviendrai toujours de cette phrase que tu m'as dite : « C'est ton sujet, tu le maîtrises ». Je t'ai laissé dire à ce moment, mais ici je te réponds : « C'est grâce à toi ». Je veux que tu saches que ta patience, ta compréhension face aux événements de ma vie, ta façon d'enseigner et de concevoir la science, de me guider, de me conseiller, font que je suis fière de remettre ce mémoire aujourd'hui. Cela a été une belle expérience de travailler avec toi.

Enfin, lorsque j'ai appris que les professeurs Line Ricard et Manon Arcand étaient pour être mes correctrices, je ne pouvais pas faire autrement que d'en être ravie. Je n'insisterai jamais assez sur l'importance que les qualités humaines des professeurs peuvent avoir comme impact sur les étudiants. Manon, sans le savoir, au baccalauréat, tu as été celle qui m'a donné le goût de la recherche et de me diriger vers la maîtrise. Ta simplicité, l'amitié que tu témoignais à tes étudiants, ta passion pour la recherche, et la rigueur de tes corrections, me faisaient voir qu'il était possible de garder la tête haute, tant au niveau humain qu'au niveau du travail à accomplir. Line, tu es un modèle de générosité de ton temps, de ton savoir, et tu n'attends rien en retour. Toujours souriante, à l'écoute des étudiants, d'un calme exemplaire, on ne peut pas faire autrement que d'être bien en ta présence. Ton professionnalisme en recherche me semble être l'idéal à atteindre. De tous les cours que j'ai eu en recherche, vous êtes celles qui ont su me faire comprendre qu'il ne s'agissait pas simplement d'étaler des résultats, mais de savoir les lire pour ce qu'ils valent. Je sais que la qualité méthodologique et que l'éthique sont aussi vos credo à toutes les deux, et pour ces raisons je suis heureuse que vous ayez revu mon mémoire avec François. Un grand merci à vous pour le temps que vous avez accordé aux corrections. Sachez, François, Line et Manon, que votre apport dans ma vie académique a été plus que de simples corrections. Vous êtes des voies à suivre.



## TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>xi</b>
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>xvi</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I</b>	
<b>LA STRUCTURATION DE LA FONCTION MARKETING : REVUE DE LA</b>	
<b>LITTÉRATURE.....</b>	<b>6</b>
1.1 Une mise en contexte de la structure organisationnelle.....	8
1.1.1 La notion de structure.....	8
1.1.2 La structure formelle et informelle.....	12
1.1.3 Les travaux précurseurs aux modèles théoriques entourant la structure organisationnelle.....	15
1.1.4 L'importance et les rôles de la structure organisationnelle.....	21
1.2 Les caractéristiques de la structure organisationnelle.....	30
1.2.1 La formalisation et la standardisation.....	30
1.2.2 La centralisation et la décentralisation.....	32
1.2.3 La spécialisation.....	34
1.2.4 La différenciation.....	36
1.2.5 La départementalisation.....	39
1.3 La théorie de la contingence structurelle.....	41
1.3.1 La structure comme système ouvert ou fermé.....	41
1.3.2 Deux concepts centraux à la théorie de la contingence structurelle.....	44
1.3.3 La notion d'environnement et de structure formelle de type mécaniste et organique.....	45
1.3.4 La structure dans un environnement stable ou instable/simple ou complexe et le niveau d'incertitude.....	48
1.3.5 Les facteurs de contingence externes à l'organisation.....	53

1.3.5.1	Le type d'industrie, et secteur d'activité principal de l'entreprise.....	54
1.3.5.2	La technologie.....	59
1.3.5.3	Les acteurs externes.....	62
1.3.5.4	L'économie nationale et mondiale.....	71
1.3.5.5	L'origine nationale de la société mère.....	73
1.3.5.6	La législation et le comportement citoyen.....	77
1.3.6	Les facteurs de contingence internes à l'organisation.....	80
1.3.6.1	L'âge de l'organisation.....	81
1.3.6.2	La taille de l'organisation.....	83
1.3.6.3	Les objectifs et la stratégie.....	84
1.3.6.4	Les caractéristiques des dirigeants et employés.....	87
1.3.6.5	La culture organisationnelle.....	92
1.4	La structuration de la fonction marketing.....	96
1.4.1	L'évolution du département de marketing.....	96
1.4.2	Les principales formes de départementalisation dans les organisations.....	99
1.4.3	Les principales formes de départementalisation de la fonction marketing.....	101
1.5	Une mise à jour des études en marketing sur la structuration.....	113
 CHAPITRE II		
LE CADRE CONCEPTUEL ET LA MÉTHODOLOGIE.....		131
2.1	L'état des connaissances actuelles et pistes de recherche.....	132
2.2	La description du projet, le cadre conceptuel et les hypothèses.....	135
2.3	La méthodologie.....	145
2.3.1	La population cible et critères d'échantillonnage.....	146
2.3.2	La préparation et l'organisation de la collecte de données internes.....	148
2.3.3	Le déroulement de la collecte de données internes et typologie des non- réponses.....	152
2.3.4	Les principaux outils de collecte de données secondaires externes, la codification des variables externes, et la description de la population.....	159

CHAPITRE III	
LES RÉSULTATS DE RECHERCHE.....	183
3.1 Le profil des entreprises participantes.....	185
3.2 Les analyses et les résultats.....	203
3.2.1 Hypothèse H1.....	205
3.2.2 Hypothèse H2.....	214
3.2.3 Hypothèse H3.....	228
3.2.4 Hypothèse H4.....	235
CHAPITRE IV	
LA DISCUSSION, LIMITES, IMPLICATIONS, ET AVENUES DE RECHERCHE.....	245
4.1 La discussion.....	246
4.1.1 Retour sur les résultats significatifs et analyses complémentaires.....	249
4.1.2 Nouvelles variables ayant un impact direct sur la départementalisation suite aux analyses complémentaires.....	275
4.2 Les limites de la recherche.....	279
4.3 Les implications managériales.....	284
4.4 Les avenues de recherche.....	314
CONCLUSION.....	331
ANNEXE 1	
LES FORMULES DES INFORMATIONS DEMANDÉES PAR ÉCRIT.....	345
ANNEXE 2	
MODÈLE DE TÉLÉCOPIE POUR LA DEMANDE D'INFORMATIONS.....	347
ANNEXE 3	
STRATÉGIE DE CONTACT AVEC UNE BANDE DESSINÉE.....	349
ANNEXE 4	
UNE COMPARAISON ENTRE L'ÉCHANTILLON FINAL ET LA POPULATION FINALE.....	352
ANNEXE 5	
CLASSEMENTS PRÉLIMINAIRES POUR LES TYPOLOGIES DE BASE.....	373
ANNEXE 6	
RÉSULTATS SOUS H1.....	379
ANNEXE 7	
RÉSULTATS SOUS H2.....	385
ANNEXE 8	
RÉSULTATS SOUS H3.....	390

<b>ANNEXE 9</b>	
<b>RÉSULTATS SOUS H4.....</b>	<b>395</b>
<b>ANNEXE 10</b>	
<b>ANALYSES COMPLÉMENTAIRES.....</b>	<b>400</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>407</b>

## LISTE DES FIGURES

Figure 1.1	Résumé de la présentation du chapitre 1.....	7
Figure 1.2	Résumé de la distinction entre structure et organisation.....	11
Figure 1.3	Résumé de la structure formelle et informelle.....	14
Figure 1.4	Résumé de l'Organisation Scientifique du Travail de Taylor (1856-1915).....	18
Figure 1.5	Résumé de l'Administration Classique de Fayol (1841-1925).....	20
Figure 1.6	Relation structure-stratégie et performance.....	22
Figure 1.7	Résumé de la relation structure-stratégie et performance revisitée.....	23
Figure 1.8	La performance selon Peters et Waterman à partir des 7 S de McKinsey.....	24
Figure 1.9	Résumé de la structure en tant que mécanisme informationnel et de diffusion du savoir, et élément clé de la mise en œuvre de la stratégie.....	27
Figure 1.10	Résumé de l'importance et des rôles de la structure organisationnelle....	29
Figure 1.11	Mécanismes de coordination du travail selon Mintzberg.....	31
Figure 1.12	Exemple de différenciation verticale et horizontale de la structure d'un département.....	36
Figure 1.13	Les métaphores de la théorie des organisations.....	41
Figure 1.14	Résumé de la structure formelle de type mécaniste ou organique.....	47
Figure 1.15	Résumé de la dimension stabilité/instabilité .....	48
Figure 1.16	Résumé de la dimension simplicité/complexité.....	49
Figure 1.17	Impact des facteurs contingents externes et internes sur la structure.....	53
Figure 1.18	Résumé de la structure plus ou moins mécanique ou organique pour les biens et les services.....	57
Figure 1.19	Résumé de l'intégration de la fonction marketing aux autres sous-unités dans les entreprises de biens ou de services.....	59

Figure 1.20	Résumé de l'impact des TIC sur les activités fortement reliées aux TIC.....	62
Figure 1.21	Les forces externes conditionnant l'intensité concurrentielle sur un marché donné.....	64
Figure 1.22	Résumé de la dépendance du département marketing envers le marché, les acheteurs et les concurrents.....	67
Figure 1.23	Résumé de la différence entre dépendance et interdépendance envers les entités externes.....	70
Figure 1.24	Résumé de la dépendance du département marketing envers les actionnaires.....	71
Figure 1.25	Résumé de la dépendance du département marketing envers la société mère.....	75
Figure 1.26	Prédispositions stratégiques communicationnelles d'une entreprise multinationale.....	76
Figure 1.27	L'entreprise membre d'un réseau de pouvoir.....	78
Figure 1.28	Résumé de l'entreprise contrainte par des responsabilités publiques et/ou sociales.....	79
Figure 1.29	Influence des environnements sur la structure marketing.....	80
Figure 1.30	Le cycle de vie de l'entreprise.....	81
Figure 1.31	Résumé de l'impact du jumelage de la formalisation et la centralisation.....	87
Figure 1.32	Les rôles des dirigeants au sein de la structure.....	88
Figure 1.33	Résumé de l'influence des caractéristiques personnelles des dirigeants.....	91
Figure 1.34	Les étapes de l'évolution du département de marketing.....	97
Figure 1.35	La forme fonctionnelle.....	103
Figure 1.36	La forme divisionnelle par zones géographiques.....	104
Figure 1.37	Les zones géographiques en amont et en aval de la fonction marketing..	105
Figure 1.38	La forme divisionnelle par produits.....	106
Figure 1.39	La forme divisionnelle par marchés.....	107
Figure 1.40	La forme matricielle.....	108
Figure 1.41	La forme multidivisionnelle.....	109
Figure 1.42	L'entreprise virtuelle dans sa forme la plus complexe.....	111
Figure 1.43	L'entreprise virtuelle de sa forme la plus simple à sa forme la plus complexe.....	112

Figure 2.1	Résumé de la présentation du chapitre 2.....	131
Figure 2.2	Le cadre conceptuel de la recherche.....	144
Figure 3.1	Résumé de la présentation du chapitre 3.....	184
Figure 3.2	Les différentes représentations graphiques des organigrammes.....	198
Figure 3.3	H1 : Les 18 variables testées avec les classes 1a et 1b (1 <sup>ière</sup> typologie).....	206
Figure 3.4	H2 : Les 14 variables testées avec les classes 2a, 2b et 2c (2 <sup>ème</sup> typologie).....	215
Figure 3.5	H3 : Les 14 variables à tester avec les classes 2a et 2b (2 <sup>ème</sup> typologie).....	229
Figure 3.6	H4 : Les 14 variables à tester avec les classes 2a et 2c (2 <sup>ème</sup> typologie).....	236
Figure 3.7	Résultats résumés à l'intérieur du cadre conceptuel de la recherche.....	244
Figure 4.1	Résumé de la présentation du chapitre 4.....	245
Figure 4.2	Propositions de lieux où peut être ou ne pas être concentrée la fonction marketing.....	317
Figure 4.3	Typologie des équipes à distances.....	322
Figure 4.4	Différents types de réseau selon Rorive.....	328

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1	Les définitions du mot structure selon le domaine.....	8
Tableau 1.2	Les 6 fonctions de l'entreprise, les 5 objectifs à atteindre, et les 14 principes généraux d'administration selon Fayol .....	19
Tableau 1.3	Combinaisons de spécialisation horizontale et verticale.....	34
Tableau 1.4	Départementalisation par <i>Input</i> ou <i>Output</i> .....	39
Tableau 1.5	Exemples de caractéristiques d'une structure de type mécaniste ou organique proposées par différents auteurs à l'intérieur d'un continuum.....	46
Tableau 1.6	Caractéristiques de l'environnement et niveau d'incertitude provoqué.....	50
Tableau 1.7	L'incertitude de l'environnement et la structuration du marketing.....	51
Tableau 1.8	Les perspectives de l'étude de l'incertitude.....	52
Tableau 1.9	Les différences entre les services et les biens.....	56
Tableau 1.10	Typologie des structures adaptées au système de production selon Woodward (1965).....	60
Tableau 1.11	Les structures de marché et marchés potentiels.....	65
Tableau 1.12	Les structures de marché lorsqu'il y a perte d'atomicité de la demande...	66
Tableau 1.13	La place d'une entité par rapport à une autre entité.....	74
Tableau 1.14	Facteurs d'incertitude sociopolitique pour les dirigeants.....	78
Tableau 1.15	Modèle tétra-factoriel de Cameron et Freeman (1991).....	94
Tableau 1.16	L'évolution des formes structurelles selon Chandler (1962).....	99
Tableau 1.17	Les cinq configurations organisationnelles selon Mintzberg (1979).....	100
Tableau 1.18	Synthèse des études conceptuelles ou théoriques traitant de la fonction marketing (tableau 1/4).....	114
Tableau 1.19	Synthèse des études conceptuelles ou théoriques traitant de la fonction marketing (tableau 2/4).....	115
Tableau 1.20	Synthèse des études conceptuelles ou théoriques traitant de la fonction marketing (tableau 3/4).....	116



Tableau 1.21	Synthèse des études conceptuelles ou théoriques traitant de la fonction marketing (tableau 4/4).....	117
Tableau 1.22	Synthèse des études empiriques traitant de la fonction marketing (tableau 1/13).....	118
Tableau 1.23	Synthèse des études empiriques traitant de la fonction marketing (tableau 2/13).....	119
Tableau 1.24	Synthèse des études empiriques traitant de la fonction marketing (tableau 3/13).....	120
Tableau 1.25	Synthèse des études empiriques traitant de la fonction marketing (tableau 4/13).....	121
Tableau 1.26	Synthèse des études empiriques traitant de la fonction marketing (tableau 5/13).....	122
Tableau 1.27	Synthèse des études empiriques traitant de la fonction marketing (tableau 6/13).....	123
Tableau 1.28	Synthèse des études empiriques traitant de la fonction marketing (tableau 7/13).....	124
Tableau 1.29	Synthèse des études empiriques traitant de la fonction marketing (tableau 8/13).....	125
Tableau 1.30	Synthèse des études empiriques traitant de la fonction marketing (tableau 9/13).....	126
Tableau 1.31	Synthèse des études empiriques traitant de la fonction marketing (tableau 10/13).....	127
Tableau 1.32	Synthèse des études empiriques traitant de la fonction marketing (tableau 11/13).....	128
Tableau 1.33	Synthèse des études empiriques traitant de la fonction marketing (tableau 12/13).....	129
Tableau 1.34	Synthèse des études empiriques traitant de la fonction marketing (tableau 13/13).....	130
Tableau 2.1	Principaux auteurs en lien avec le choix des variables d'influence.....	140
Tableau 2.2	Indice d'activités de marketing dans les entreprises à l'étude à partir du titre du poste.....	151
Tableau 2.3	Les types de contacts par téléphone et la stratégie de rappel.....	155
Tableau 2.4	Typologie des non-réponses.....	158
Tableau 2.5	Codification de l'âge de l'entreprise.....	163
Tableau 2.6	Codification de la taille de l'entreprise.....	165
Tableau 2.7	Codification pour le chiffre d'affaires.....	166
Tableau 2.8	Codification pour le nombre de concurrents.....	168

Tableau 2.9	Codification pour le niveau d'incertitude dans l'environnement.....	171
Tableau 2.10	Codification de la structure du groupe d'entreprises.....	174
Tableau 2.11	Codification du type de production, d'industrie, et grand secteur d'activités (SIC).....	178
Tableau 2.12	Codification pour le type de société.....	180
Tableau 2.13	Résultats descriptifs et comparatifs entre l'échantillon final et la population.....	181
Tableau 2.14	Points saillants du chapitre 2.....	182
Tableau 3.1	Âge de l'entreprise.....	185
Tableau 3.2	Taille de l'entreprise.....	186
Tableau 3.3	Chiffre d'affaires.....	187
Tableau 3.4	Nombre de concurrents.....	188
Tableau 3.5	Niveau d'incertitude.....	188
Tableau 3.6	Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude.....	189
Tableau 3.7	Couverture géographique physique des filiales (sous-filiales) de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique.....	190
Tableau 3.8	Couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique.....	190
Tableau 3.9	Type de production.....	191
Tableau 3.10	Industrie.....	191
Tableau 3.11	Grands secteurs d'activités.....	192
Tableau 3.12	Position dans la structure du groupe.....	193
Tableau 3.13	Origine nationale de la société mère de l'entreprise à l'étude.....	193
Tableau 3.14	Type de société privée ou publique.....	194
Tableau 3.15	Taille du département de marketing.....	195
Tableau 3.16	Titre avec Marketing, ou Marketing et Ventes.....	195
Tableau 3.17	Titre avec Marketing, Marketing +, Marketing et Ventes, Marketing et Ventes +.....	196
Tableau 3.18	Titre des postes au plus haut niveau.....	197
Tableau 3.19	Technologies incluses dans la fonction marketing.....	197
Tableau 3.20	1 <sup>ière</sup> typologie : Forme fonctionnelle (classe 1a) ou divisionnelle (classe 1b).....	200
Tableau 3.21	Indication si d'autres activités de marketing sont aussi effectuées ailleurs.....	201

Tableau 3.22	2 <sup>ème</sup> typologie : Centralisation à l'interne (classe 2a), Décentralisation à l'externe (classe 2b), Décentralisation vers d'autres fonctions (classe 2c).....	202
Tableau 3.23	Typologie de classification dégagée sous H1.....	212
Tableau 3.24	Typologie de classification dégagée sous H2.....	226
Tableau 3.25	Typologie de classification sous H3.....	233
Tableau 3.26	Typologie de classification dégagée sous H4.....	242
Tableau 4.1	Les variables d'influence de départ.....	247
Tableau 4.2	Synthèse des résultats sous H1, H2, H3, et H4.....	248
Tableau 4.3	L'âge de l'entreprise.....	249
Tableau 4.4	Résumé des résultats significatifs avec l'âge, certaines variables, et les classes 1a et 1b.....	253
Tableau 4.5	Résumé des résultats significatifs avec l'âge, une variable, et les classes 2a et 2c.....	253
Tableau 4.6	La taille de l'entreprise.....	254
Tableau 4.7	Résumé des résultats significatifs avec la taille de l'entreprise, une variable, et les classes 2a et 2c.....	256
Tableau 4.8	Le chiffre d'affaires.....	256
Tableau 4.9	La taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise.....	258
Tableau 4.10	Résumé des résultats significatifs avec la taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise, certaines variables, et les classes 2a et 2c.....	259
Tableau 4.11	Couverture géographique physique des filiales ou des sous-filiales de l'entreprise à l'étude ou de la société mère de l'entreprise à l'étude (ou en tant que société unique).....	260
Tableau 4.12	Résumé des résultats significatifs avec la couverture géographique physique des filiales ou sous-filiales de l'entreprise à l'étude, certaines variables, et les classes 2a et 2b.....	262
Tableau 4.13	Résumé des résultats significatifs avec la couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, certaines variables, et les classes 2a et 2b.....	264
Tableau 4.14	Type de production.....	264
Tableau 4.15	Résumé des résultats significatifs avec le type de production, une variable, et les classes 2a et 2c.....	266
Tableau 4.16	Le type d'industrie.....	267
Tableau 4.17	Résumé des résultats significatifs avec le type d'industrie, une variable, et les classes 2a et 2c.....	268
Tableau 4.18	La position de l'entreprise dans la structure du groupe.....	269

Tableau 4.19	Résumé des résultats significatifs avec la position de l'entreprise dans la structure du groupe, une variable, et les classes 2a et 2c.....	270
Tableau 4.20	La taille du département de marketing.....	271
Tableau 4.21	Résumé des résultats significatifs avec la taille du département de marketing, certaines variables, et les classes 1a et 1b.....	272
Tableau 4.22	Titre au plus haut niveau dans le département de marketing.....	273
Tableau 4.23	Résumé des résultats significatifs avec le titre au plus haut niveau, certaines variables, et les classes 1a et 1b.....	274
Tableau 4.24	Résumé des résultats significatifs avec le type de société, une variable, et les classes 1a et 1b.....	275
Tableau 4.25	Résumé des résultats significatifs avec les technologies incluses dans le département de marketing, certaines variables, et les classes 1a et 1b.....	277
Tableau 4.26	Typologie de classification fondée sur la structuration de la fonction marketing dans les grandes entreprises canadiennes finale.....	278
Tableau 4.27	Variables internes et externes contrôlables et incontrôlables par l'entreprise.....	285
Tableau 4.28	Exemples de relations mettant en relief les niveaux de virtualité de l'entreprise selon la perspective commerciale, interne et stratégique.....	300
Tableau 4.29	Compréhension de la nature de l'acte de service.....	309
Tableau 4.30	Deux dimensions pour décrire les produits.....	310
Tableau 4.31	Combinaison des propositions de Lovelock (1983) et Goldkuhl et Röstlinger (2000).....	310
Tableau 4.32	Variables constitutives de la typologie des entreprises réseau selon Rorive.....	327

## RÉSUMÉ

L'adoption du concept marketing implique une certaine structure organisationnelle, et du concept ne peuvent émerger que quelques choix structurels. Il n'y aurait pas de meilleure façon d'implanter le concept marketing pour toutes les organisations, car implanter le concept leur demande d'observer leur environnement, et de faire un choix parmi les alternatives qui s'offrent à elles pour ajuster leur structure aux besoins des clients (Baligh et Burton, 1979). Si déjà en 1961 Weigand proposait d'étudier les facteurs qui pouvaient influencer la structuration de la fonction marketing, un nombre restreint d'études empiriques ont été effectuées depuis pour expliquer le phénomène.

L'objet de recherche de ce mémoire se veut l'élaboration d'une typologie de classification fondée sur la structuration de la fonction marketing dans les grandes entreprises canadiennes, et tente de répondre plus particulièrement à la problématique qui est : « Comment est fondée la structuration de la fonction marketing dans les grandes entreprises canadiennes ? ». Pour y arriver, la recherche doit atteindre deux grands objectifs qui sont de décrire (classification : « le comment ») et d'expliquer (typologie : « le pourquoi ») (1) la départementalisation de la fonction marketing, et (2) la position de la fonction marketing au sein de la structure du groupe d'entreprises en commun (multinationales ou uniques) de ces entreprises.

Ces objectifs sont étroitement liés au besoin d'exploiter certains éléments faillibles dans la revue de la littérature. La plupart des études sur la structuration de la fonction marketing ont en commun de reposer sur les caractéristiques structurelles telles que la formalisation, la centralisation, la différenciation, la standardisation, et la spécialisation, mais rarement sur la départementalisation (Marticotte, 1997). Si certaines études s'y sont risquées, elles sont surtout de nature conceptuelle ou purement descriptives, sans vraiment s'appuyer sur un ensemble important de facteurs de contingence internes et externes pour expliquer ce qui peut influencer un choix structurel particulier (Homburg, Workman, et Jensen, 2000; Marticotte, 1997). Une autre critique peut s'adresser au fait que les études empiriques traitant la départementalisation n'ont pas une approche holistique pour tenter de comprendre les différentes possibilités de la position de la fonction marketing (Homburg, Workman, et Jensen, 2000).

Les résultats de cette recherche reposent sur un échantillon 136 grandes entreprises en provenance du classement des SUPER 500 entreprises canadiennes présentées dans l'Édition Spéciale de la Revue Commerce en juin 2004. Méthodologiquement parlant, deux types de collecte de données ont été effectués pour compléter les analyses. Pour obtenir les informations utiles au classement des entreprises, et autres variables internes, les entreprises ont été contactées par téléphone, par courriel ou par télécopieur. Le but principal était de pouvoir les mettre en contact avec une lettre de demande d'informations documentaires, ou pour recevoir des informations verbales ou écrites pour les fins de cette recherche. Un grand nombre de variables ont aussi été recueillies à l'aide de banques de données en provenance de

sources commerciales, sources officielles, ou encore du site Web des entreprises. Plusieurs exercices de triangulation ont été effectués pour évaluer la source, le but de la publication et les preuves générales de qualité. Des analyses comparatives entre l'échantillon final ( $n=136$ ) et la population finale ( $n=421$ ) sur ces variables donnent suffisamment de résultats positifs pour conclure que l'échantillon est représentatif (à moins de 5% de différence) de la population.

Pour cerner le phénomène de la structuration de la fonction marketing, les analyses de cette recherche se sont articulées autour de deux typologies de base existantes simples et réductrices. En termes de proportions sur l'échantillon, la première typologie ( $n=74$ ) est caractérisée par les deux grandes principales formes de départementalisation de la fonction marketing recensées dans la revue de la littérature : 1- fonctionnelle (classe 1a, 43,2%,  $n=32$ ) et 2- divisionnelle (classe 1b, 56,8%,  $n=42$ ). Quant à la deuxième typologie ( $n=136$ ), elle a trait aux différents choix qui peuvent être envisagés par une entreprise pour s'adapter à la nature et à la structure de l'environnement et de ses ressources. En lien avec la première typologie, un groupe de 18 sous-hypothèses a été élaboré dans le but de tester l'influence de certaines variables internes et externes à l'entreprise, et internes au département de marketing, sur les classes 1a et 1b. En ce qui concerne la deuxième typologie, trois groupes de 14 sous-hypothèses ont été élaborés pour tester l'influence de certaines variables de contingence internes et externes à l'entreprise sur les classes (1) 2a, 2b, et 2c, (2) 2a et 2b, et (3) 2a et 2c. Suivant les résultats sur la première typologie de base, les formes fonctionnelle et divisionnelle sont influencées plus particulièrement par : l'âge de l'entreprise, la taille de l'entreprise, le chiffre d'affaires, la taille du département de marketing, et les activités que le département de marketing a sous sa responsabilité à partir du poste au plus haut niveau dans l'organigramme. Quant aux résultats sur la deuxième typologie de base, l'âge de l'entreprise, la taille de l'entreprise, la taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise, la couverture géographique physique des filiales ou sous-filiale de l'entreprise à l'étude, la couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, la position de l'entreprise dans la structure du groupe, et le type de production, sont des variables potentiellement explicatives.

D'un point de vue managérial, il semble que les grandes entreprises, ou celles qui aspirent à devenir de grandes entreprises, doivent tenir compte de l'évolution d'un ensemble de facteurs pour adapter leur structure à leur environnement. Au niveau des implications pour la recherche, ces résultats montrent l'importance d'effectuer d'autres recherches avec un échantillon plus important pour effectuer des croisements plus complexes, ou encore pour inclure d'autres variables qui ont été discutées dans la revue de la littérature pour cerner de façon plus précise le phénomène.

Mots clés : structure - fonction marketing – départementalisation – théorie de la contingence - grandes entreprises.

## INTRODUCTION

Dans le milieu des affaires, le marketing est dominé d'un côté par un ensemble de clients actuels et potentiels (demande) (Moorman et Rust, 1999), et de l'autre par un ensemble de concurrents actuels et potentiels (offre) (Marion et *al.*, 2003; Perrien, 1998). Le marketing doit permettre de lier l'entreprise à son environnement externe, et de retirer une information utile à l'entreprise de cet environnement (Achrol et Kotler, 1999; Kohli et Jaworski, 1990; Piercy, 1985). En d'autres mots, les gens du marketing doivent avoir la capacité de produire des relations entre l'entreprise et l'environnement, et de les gérer efficacement. Mais l'environnement, qu'il soit interne ou externe, n'a rien de statique. C'est le principe même de la théorie de la contingence. La cohérence des relations que le marketing produit à travers la sphère de l'échange marchand doit s'inscrire à l'intérieur d'un système organisé qui s'adapte en continu à l'environnement interne et externe. C'est en fait la structure, dans laquelle les gens du marketing gravitent, qui sert « à mobiliser des ressources de manière à ce que le système concurrentiel soit modifié à l'avantage de l'entreprise » (Marion, et *al.*, 2003, p.5) pour qu'elle puisse atteindre ses objectifs corporatifs (Marticotte, 1997). En clair, cette structure est un pilier qui s'adapte à l'environnement de façon à ce qu'il soit possible de faire le pont entre l'entreprise et le marché pour aboutir à un échange marchand performant tout au long de son cycle de vie. En dehors des cas spécifiques des organismes à but non lucratif, sans échange marchand, l'entreprise n'existe plus.

Étant donné son importance en ce qui a trait à la survie des entreprises, l'étude de la structuration de la fonction marketing devrait attirer l'attention de nombreux chercheurs. Vraisemblablement, depuis que Weigand a proposé en 1961 d'étudier la structure de cette fonction pour expliquer quels étaient les facteurs qui pouvaient l'influencer, très peu d'études se sont penchées sur le phénomène. À partir des outils de recherche disponibles et des langues

d'approche du chercheur, il a été possible de recenser à peine une trentaine d'études empiriques qui a traité le sujet de près ou de loin.

Lorsqu'une attention est accordée à la structuration de la fonction marketing, les études vont surtout observer les cinq caractéristiques structurelles, telles ① la formalisation, ② la centralisation, ③ la différenciation, ④ la standardisation, et ⑤ la spécialisation. Quant à la sixième caractéristique, soit ⑥ la départementalisation, très peu d'auteurs l'ont observée (Ashill, Davies, et Thompson, 2003; Homburg, Workman, et Jensen, 2000; Homburg et Jensen, 2007; Marticotte, 1997; Rajaratnam et Chonko, 1995; Workman, Homburg et Gruner, 1998).

Parmi les études qui se sont penché sur la départementalisation, à part l'étude de Marticotte (1997) sur l'évolution de la fonction marketing dans une grande banque canadienne, aucune ne semble s'appuyer sur les organigrammes des entreprises pour vérifier si les formes structurelles qu'on retrouve sont bien celles de la réalité des entreprises. Les résultats vont s'appuyer uniquement sur des entrevues semi-dirigées, ou encore sur des questionnaires. La représentation des chercheurs de ce que peut être telle ou telle forme de la structure peut ainsi s'inscrire dans un cadre normatif comme présenté dans les manuels d'introduction en marketing (ce que les structures devraient être, et non pas nécessairement ce qu'elles sont). Enfin, en incluant ici l'étude de Marticotte (1997), aucune étude ne semble s'être servie des organigrammes des entreprises pour les confronter à un ensemble de facteurs de façon à obtenir une vue d'ensemble du plus grand nombre possible de secteurs d'activités.

La plupart des études se limitent également à l'étude d'un nombre trop restreint de facteurs. Marticotte et Perrien (1995) avaient pourtant dénombré un nombre important de facteurs de contingence dans leur étude qui pouvait influencer les choix structurels effectués en marketing. Ils distinguent ces facteurs en trois catégories : ① les facteurs externes à l'entreprise, ② les facteurs internes à l'entreprise et ③ les facteurs internes au service du marketing.



Considérant l'ampleur des choix qui s'offre à la recherche, le projet s'appuie sur certaines propositions de Homburg, Workman et Jensen (2000), Marticotte (1997), et de l'approche de Marticotte et Perrien (1995). Pour arriver à donner un nouveau souffle à la connaissance sur la structuration de la fonction marketing, il faut tenter de cerner le plus grand nombre de facteurs qui pourraient influencer le département de marketing, et idéalement se servir de la lecture des organigrammes (Marticotte, 1997). Une description et une explication de la départementalisation donneront certains indicateurs intéressants, mais une approche plus holistique, qui intégrera les facteurs qui influencent la position de la fonction marketing dans la structure du groupe d'entreprises, au regard du plus grand nombre de secteurs d'activités possible, permettra de mieux cerner le phénomène (Homburg, Workman et Jensen, 2000).

Pour atteindre ces objectifs, le projet s'articulera conjointement autour de deux axes pour décrire et expliquer : les notions ① de « départementalisation » de la fonction marketing d'une entreprise, et de ② « centralisation ou de décentralisation » de la position de la fonction marketing au sein de la structure du groupe d'entreprises. Plus précisément, l'objet de la recherche est l'élaboration d'une typologie de classification fondée sur la structuration de la fonction marketing dans les grandes entreprises canadiennes. Le contexte des grandes entreprises se justifie par le fait qu'elles permettent de rejoindre différents secteurs d'activités, et que la présence d'un département de marketing est liée à la taille des entreprises (Piercy, 1986).

Ce mémoire tentera d'aller au-delà de la simple constatation que certaines variables ont une influence sur la structuration de la fonction marketing. La typologie de classification ne représentera pas un « modèle », mais devra permettre de dégager certaines implications managériales qui favoriseront des choix plus éclairés pour adapter la structure de la fonction marketing à son environnement pour atteindre une performance optimale. Les lignes qui suivent présentent la structure de la présentation de ce mémoire.

Le chapitre 1 capitalise sur une revue de la littérature qui procède selon un principe d'entonnoir. En d'autres mots, elle part du plus général pour aller vers le plus particulier. Ce choix de procéder de la sorte ne tient pas de la « fantaisie », mais d'un incontournable, car la structure a surtout fait parler d'elle à travers la discipline de la gestion stratégique des organisations. En gestion du marketing, si la structure a reçu son « titre de noblesse », c'est principalement à travers les manuels d'introduction. Lorsqu'elle reçoit un peu d'attention à travers les études conceptuelles ou empiriques en marketing, la théorie des organisations reste le fondement de toutes ces études. Ceci dit, ce chapitre remonte d'abord à la source pour mettre en contexte ce qu'est la structure organisationnelle (section 1.1), ainsi que ses six principales caractéristiques (section 1.2). Une fois que ces caractéristiques sont soulevées, il convient ensuite de faire ressortir les prémisses de la théorie de la contingence qui stipule que ces mêmes caractéristiques structurelles sont influencées par des facteurs internes et externes à l'organisation (section 1.3). Puis, comme ce mémoire met surtout l'accent sur la structure formelle de la fonction marketing, la revue de la littérature fait ressortir ensuite les principales formes structurelles de la fonction marketing (section 1.4). Le but est de se rapprocher, entre autres, de la sixième caractéristique structurelle qu'est la départementalisation. Pour clore ce chapitre, bien que tout au long de la revue de la littérature les études en marketing aient été soulevées ci et là, une dernière section met l'accent sur une mise à jour des études de cette discipline sur la structuration (section 1.5). Ces études, soit les études conceptuelles et empiriques, sont présentées dans des tableaux en ordre chronologique de leur parution. Cette étape de la recherche est importante car elle permet d'avoir une vue d'ensemble de ce qui a été ou n'a pas vraiment été traité jusqu'à maintenant pour faire avancer la connaissance sur le phénomène en marketing.

Au chapitre 2, il y a d'abord une forme de retour sur la revue de la littérature pour faire ressortir l'état des connaissances actuelles et les pistes de recherche (section 2.1). Suite à cet examen, des choix sont faits et sont présentés dans la description du projet, et le fil conducteur de cette description mène au développement du cadre conceptuel et des hypothèses de recherche (section 2.2). Ce chapitre se termine par la méthodologie (section 2.3) suivie pour atteindre les objectifs de la recherche.

Quant au chapitre 3, il met en relief dans un premier temps le profil des entreprises qui ont participé à la recherche (section 3.1). Ensuite, suit la présentation des analyses proprement dites pour vérifier les hypothèses qui sont présentées à la section suivante (section 3.2).

Le dernier chapitre, soit le chapitre 4, est un peu considéré comme l'aboutissement de tous les efforts menés depuis la revue de la littérature, jusqu'à la fin des analyses principales. La discussion (section 4.1) permet de faire une révision des résultats présentés lors des analyses au chapitre 3, et de voir si ces derniers concordent avec les résultats d'études connexes dans la revue de la littérature. Un résumé d'analyses complémentaires est aussi présenté, et ce dans le but d'enrichir la typologie de classification finale. Comme toute recherche comporte ses propres limites, elles sont soulignées par la suite (section 4.2) pour remettre en perspective la réalité du terrain face aux résultats. Les limites de la recherche permettent également de prendre un certain recul face aux implications managériales (section 4.3), mais aussi d'élaborer des avenues de recherche (section 4.4) pour faire avancer la connaissance sur le phénomène de la structuration de la fonction marketing.

## CHAPITRE I

### LA STRUCTURATION DE LA FONCTION MARKETING : REVUE DE LA LITTÉRATURE

L'objectif de ce chapitre est de présenter ce qui constitue la trame de la revue de la littérature sur le sujet au cœur de la problématique de ce mémoire, soit sur la structuration de la fonction marketing. En utilisant un principe d'entonnoir, les différentes sections seront d'abord présentées sous l'angle de la structuration organisationnelle comme constituante monolithique de l'entreprise, pour ensuite l'observer de façon plus pointue à travers la départementalisation de la fonction marketing. Pour des raisons conceptuelles qui sont inhérentes à l'étude de la caractéristique de la départementalisation, et également pour des raisons pragmatiques, la structure sera finalement examinée sous son angle formel.

Une première section 1.1 est ainsi consacrée à la mise en contexte de la structure organisationnelle. Cette recherche souhaite dès le départ comprendre ce qu'est une structure, ce qui différencie une structure formelle d'une structure informelle, quelles sont les études classiques à l'origine des développements actuels sur le sujet, puis quelle est son importance, ses rôles et son utilité, et son lien avec la stratégie de l'organisation.

La section 1.2 est ensuite entièrement dédiée aux caractéristiques de la structure organisationnelle. Il est clair que l'étude attentive exige de comprendre ces fondements afin de mieux circonscrire le sujet. Le but est ici de comprendre ces caractéristiques, d'en arriver à faire une analyse plus éclairée sur un sujet précis qui demande d'en comprendre les fondements, et de motiver « le pourquoi » une voie d'analyse a été empruntée plutôt qu'une

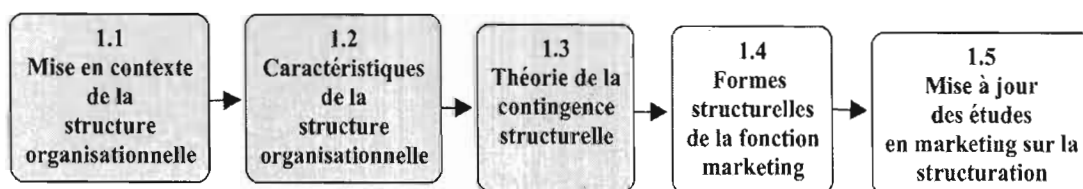
autre. Faire le tour d'un phénomène permet également de comprendre les limites de l'étude, de mieux définir les implications managériales, et de proposer des avenues de recherche pertinentes.

La section 1.3 intègre quant à elle la théorie de la contingence, et les principaux facteurs de contingence structurelle identifiés par les recherches passées dans les organisations. Il sera vu que les différentes pistes qui sont apparues à partir du début des années 60 ont donné lieu à de nombreuses études qui ont permis de comprendre qu'une structure ne peut pas simplement s'articuler autour d'une seule bonne façon de faire comme le proposait la théorie classique du début du XXe siècle.

En ce qui a trait à la section 1.4, elle est réservée spécifiquement aux différentes formes structurelles rencontrées dans les organisations, et plus précisément les formes que peut prendre la fonction marketing dans l'organisation.

La dernière section, soit la section 1.5, cherche à faire une mise à jour des études qui ont été effectuées en marketing sur la structuration. Dans les faits, considérant l'importance de ce service, il existe un nombre limité d'études sur le sujet. Celles qui s'y sont penchées ont surtout capitalisé sur la formalisation, la centralisation, la différenciation, la standardisation, et la spécialisation, mais rarement sur la départementalisation. La figure 1.1 résume les grandes sections qui seront traitées au chapitre 1.

**Figure 1.1**  
Résumé de la présentation du chapitre 1



## 1.1 Une mise en contexte de la structure organisationnelle

### 1.1.1 La notion de structure

Il semble qu'il soit difficile d'offrir une définition claire du mot « structure » qui fasse consensus dans la littérature. Il importe donc de chercher à donner une définition au mot « structure » dans le contexte de l'objet de cette étude, parce qu'à un contexte peut aussi correspondre différentes problématiques et théories. Sur le site Web de l'Office Québécois de la Langue Française (OQLF), la notion de structure renvoie effectivement à plusieurs définitions linguistiques en fonction du contexte dans lequel le mot est employé. Le tableau 1.1 présente quelques-unes des différentes définitions du mot structure selon le domaine.

**Tableau 1.1**  
Les définitions du mot structure selon le domaine

Domaine	Définition
<b>Aménagement du territoire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ensemble organisé d'éléments agencés de telle sorte qu'ils dépendent les uns des autres.</li> </ul>
<b>Bâtiment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constitution, disposition et assemblage des éléments d'un bâtiment, et plus spécialement de son squelette, quand cette construction comporte des éléments d'ossature actifs, et des éléments distincts de remplissage.</li> </ul>
<b>Économie socio-politique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agencement d'un ensemble de choses, de parties ou de forces fonctionnellement réunies de façon à constituer un tout spécifique.</li> </ul>
<b>Gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agencement rationnel de tous les éléments essentiels pour que l'entreprise fonctionne avec efficacité.</li> </ul>
<b>Linguistique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La langue est une structure dans la mesure où la nature et la valeur de chaque unité dépendent des autres au point que chaque élément n'est ce qu'il est que par ce que sont les autres.</li> </ul>
<b>Mathématique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des relations définies pour un ou plusieurs ensembles et possédant un petit nombre de propriétés fondamentales définissent une structure pour cet ou ces ensembles.</li> </ul>
<b>Médecine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ordre de rangement des parties dans un tout (agencement cellulaire, tissulaire, organique, cristallin, moléculaire, atomique).</li> </ul>
<b>Philosophie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une structure est un ensemble d'éléments entre lesquels existent des relations et tel que toute modification d'un élément ou d'une relation entraîne une modification des autres éléments ou relations.</li> </ul>
<b>Sociologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ensemble des relations entre les parties d'un organisme spatial concret.</li> </ul>

Sources : adaptées du site de l'OQLF (dernière visite, juin 2007).

Trois conclusions proches de celles de Marticotte (1997) peuvent être dégagées à la lumière de ces définitions. Premièrement, le mot « structure » peut référer à l'image de quelque chose de tangible, mais il peut également être la représentation d'une image intangible qui est déterminée suivant des calculs, des raisonnements. Cette conclusion soutient aussi l'idée voulant qu'un mot ne soit intelligible que dans la mesure où le mot est placé dans son contexte. Deuxièmement, toutes les définitions s'accordent sur une « image » du mot « structure » en se ralliant autour de l'idée que la structure est agencement ou un regroupement d'éléments. Troisièmement, et conjointement à la deuxième conclusion, la structure n'est pas une seule chose, elle est un tout dont les éléments sont indissociables. Ces conclusions se rapprochent également de l'explication de la notion de structure dans les sciences en général, à l'effet que les éléments d'une structure sont interdépendants et solidaires. Ils ne peuvent être définis de façon isolée, et chacun est caractérisé par la place qu'il occupe dans l'ensemble d'un système (Vergnioux, 2003).

Dans le contexte des disciplines de la théorie organisationnelle et de la stratégie d'entreprise, le mot « structure » est souvent interverti à avec le mot « organisation » (Marticotte, 1997). Une des raisons qui expliquerait cette « forme de dyslexie » des définitions entre les deux mots, est que le mot « organisation » aurait besoin du mot « structure » pour se définir (Marticotte, 1997). « Le Grand dictionnaire terminologique » sur le site Web de l'OQLF donne la définition suivante du mot « organisation » qui est :

L'action ayant pour objet de créer et d'agencer les éléments d'une structure, de déterminer leurs relations en vue d'un rendement optimal (compte tenu de la finalité de cette structure et du comportement des personnes qui en font partie) et de veiller à l'adaptation et à l'amélioration de la structure par un contrôle constant (OQLF, dernière visite, juin 2007).

D'après ces différentes définitions, le mot « structure » ne fait donc pas référence à l'ensemble de l'organisation (Allaire et Firsirotu, 2004), mais à l'ensemble des éléments structurels interreliés par des règles d'organisation au sein du système organisationnel. Le mot « organisation » qui renvoie ici au verbe « organiser » ne doit pas être confondu avec « l'organisation » qui fait référence à l'entité. L'organisation en tant qu'entité est composée

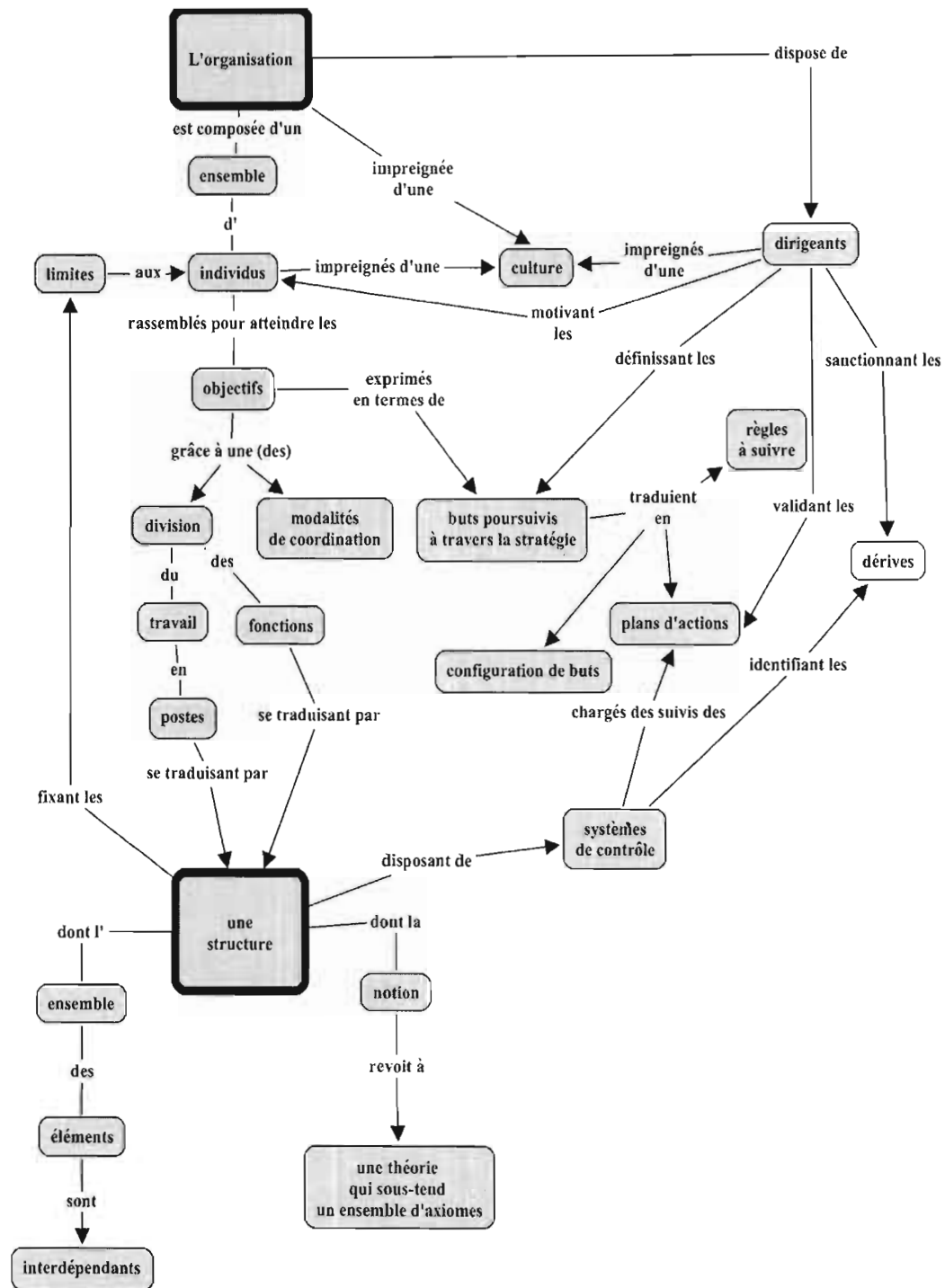
d'un ensemble de personnes imprégnées d'une culture et de dirigeants qui se chargent de définir les buts poursuivis à travers la stratégie, les modalités de coordination, de division du travail et des fonctions, de sanctionner les dérives, et de valider les plans d'action (Allaire et Firsirotu, 2004). Le tout se traduit naturellement dans la structure organisationnelle qui favorise le contrôle des interrelations entre les éléments structurels, mais l'organisation en tant qu'entité est celle qui organise les éléments de la structure, et la structure est la façon dont l'entité est organisée (Marticotte, 1997).

Il est à noter que l'organisation est vue ici en tant qu'entité monolithique de l'entreprise, alors que dans la réalité les grandes entreprises sont en fait constituées en regroupements des ressources qui peuvent se faire par fonctions (marketing, finance, RH, etc.), par paliers hiérarchiques, par groupes de travail pluri-fonctionnels, par secteurs géographiques, par produits, etc. (Marticotte, 1997). Ainsi, chaque entité (chaque sous-système) peut être organisée différemment, ce qui implique que chacune peut présenter une structure particulière (Marticotte, 1997). La grande variété des environnements conduit à de plus ou moins grandes différences structurelles internes (Lawrence et Lorsch, 1967). Le but n'est pas d'insister sur la notion de système, mais comme l'objet de la recherche porte sur la structuration de la fonction marketing, il semble important de saisir avant de poursuivre qu'il n'y a pas nécessairement une recette de structuration qui s'applique à tous les sous-systèmes de l'organisation, tout comme il sera vu qu'il n'existe pas de « *one best way* » pour toutes les entreprises à la sous-section 1.1.3.

Cette portion de la revue de la littérature n'a pas la prétention d'avoir défini de long en large la structure organisationnelle. L'objectif présent est de saisir la notion de structure et de la différencier de l'organisation (voir le résumé à la figure 1.2). Ce sera au fur et à mesure du développement de la revue de la littérature que cette notion sera de plus en plus précisée. Suivant cette formule, la prochaine sous-section cherchera à faire la distinction entre la structure formelle et informelle au sein de l'organisation.



**Figure 1.2**  
Résumé de la distinction entre structure et organisation



### 1.1.2 La structure formelle et informelle

La structure formelle définit une forme de hiérarchie entre les différents services ou membres de l'organisation (Mintzberg, 1982). L'organigramme est la représentation graphique qui met en évidence de manière visuelle et hiérarchisée l'articulation de la structure des diverses responsabilités des individus à l'intérieur des différentes fonctions de l'organisation (Arnaud, *date inconnue*; Vandercammen, 2002).

[...] les structures formelles permanentes représentées par l'organigramme restent indispensables pour délimiter les frontières entre le marché et la hiérarchie, pour maintenir l'équilibre entre stratégie et structure, enfin pour affecter les ressources. En revanche, elles perdent de leur importance lorsqu'il s'agit de définir les tâches et la manière de les aborder [...] (Butera, 1991, p. 100).

Dans la conception classique, c'est donc ici qu'est fixé officiellement, et ce de façon stable, comment le travail est décomposé en confiant l'exécution de certaines activités de façon plus ou moins hiérarchisée entre les individus afin d'établir des modèles de relations entre celles-ci, et ce, dans le but ultime de coordonner les actions stratégiques et d'atteindre les objectifs visés par l'organisation (Arnaud, *date inconnue*, Mintzberg, 1982; Boyer et Equilbey, 1999). Selon Butera (1991), les structures immuables présentées dans les organigrammes des entreprises ne sont souvent plus adaptées aux nouvelles exigences des entreprises. Remettre en question l'organisation, réexaminer les rôles et missions des acteurs qui la composent pour s'arrimer à la nouvelle stratégie soumise aux facteurs de contingences, poussent à une restructuration des entreprises dans un souci de meilleurs rendements (efficacité et efficience). Cette nouvelle réalité ferait naître de nouvelles formes structurelles d'organisation au Canada et aux États-Unis (Magun, 1998).

À toute organisation formelle se greffe inévitablement une contrepartie informelle (Sayles, 1963, dans Martinez, 2004, p. 6).

La structure informelle est quant à elle moins visible, non déclarée, elle est la face cachée de l'organisation (Moullet, 1992). Cette dernière joue un rôle crucial dans l'organisation car elle est constituée de l'ensemble des relations qui s'établissent en dehors des circuits prédéfinis (Mintzberg, 1982; Cornet, 1998, dans Gunia 2002). Lorsque surviennent des conflits dans les organisations, très souvent ils seront le fruit des oppositions entre les structures formelles et informelles (Rousseau, 1990). Pour mieux la comprendre, il est utile de prendre en considération les réseaux de relations informelles auto-organisés, soit les interactions entre les normes, les valeurs, les règles dites officieuses, et les relations d'autorité non prévues manifestées par les acteurs de l'organisation (Allaire et Firsirotu, 2004).

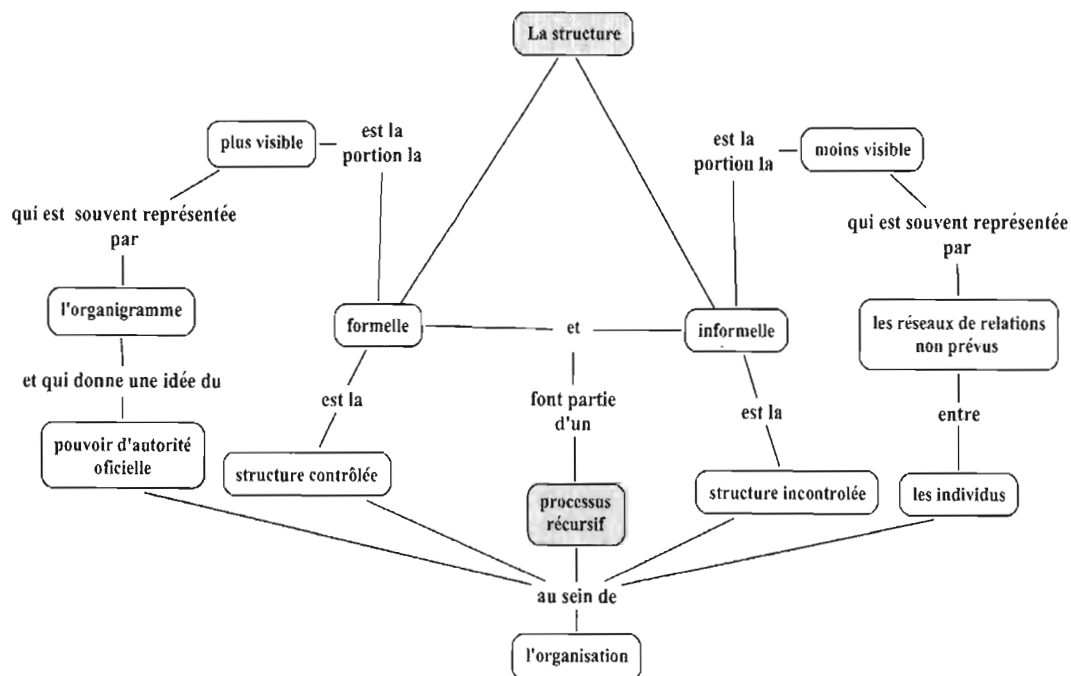
Les relations informelles sont des incontournables car elles se basent sur les affinités entre les individus qui sont nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation (Farris, 1979). Elles peuvent contribuer, entre autres, à une meilleure circulation de l'information et à rendre l'organisation plus performante en assouplissant la structure formelle (Arnaud, *date inconnue* ; Baker, 1981) ; l'organisation ayant aussi besoin de flexibilité dans un environnement dynamique, temporel et changeant (Allaire et Firsirotu, 2004). Toutefois, un mauvais réseau de relations informelles peut éventuellement prendre le dessus sur la structure formelle et se solder par une baisse de la fiabilité de l'information véhiculée et, de ce fait, rendre l'organisation inefficace (Arnaud, *date inconnue* ; Allaire et Firsirotu, 2004 ; Laroche, 1991; Strapoli, 1975). Plus une structure est dite « formalisée », plus est restreinte la latitude informelle consentie aux individus (Mintzberg, 1982). En d'autres mots, la mise en place d'une structure plus formelle est souvent là pour canaliser les buts et les jeux stratégiques des acteurs afin d'atteindre les objectifs de l'organisation, et pour diminuer le pouvoir de ces derniers qui pourraient chercher, dans un contexte moins formalisé, à atteindre leurs propres objectifs (Muti, 1968; Stevenson, Peace et Porter, 1985).

Les structures formelles et informelles dans une organisation font ainsi partie d'un processus récursif. « Un processus récursif est un processus dont les produits ou les effets sont nécessaires à sa propre régénération, c'est-à-dire à sa propre existence » (Morin, 1981, p. 169). La structure formelle génère la structure informelle, et la structure informelle

influence à son tour la structure formelle (Bidault, 1998). Selon Bidault (1998), le processus récursif au sein de l'organisation entretient une logique entre la vision commune et la vision complémentaire des individus. En somme, c'est cette logique qui permet au système de s'autoréguler et de s'adapter à l'environnement. Oublier la structure informelle dans l'analyse du processus de changement, et ne prendre en considération que la structure formelle, peut conduire à la dérive de l'organisation (Cornet, 1998, dans Gunia 2002).

En résumé (voir la figure 1.3), la distinction entre les structures formelle et informelle a été ici appliquée à l'organisation, mais elle peut être aussi adaptée à la fonction marketing. Pour des raisons conceptuelles (structure étudiée à travers la départementalisation marketing), c'est sous l'angle formel que cette recherche examinera principalement une partie de l'organisation.

**Figure 1.3**  
Résumé de la structure formelle et informelle



### 1.1.3 Les travaux précurseurs aux modèles théoriques entourant la structure organisationnelle

En tant que combinaison et proposition de concepts, les modèles théoriques englobent les *a priori* et les axiomes des paradigmes à leur origine. Ainsi, avant d'examiner plus à fond la littérature, il semble important d'en référer l'analyse à l'examen de deux principaux travaux précurseurs.

Les modèles développés et admis actuellement autour de la structuration organisationnelle sont vraisemblablement en réaction lointaine aux travaux de Taylor et de Fayol de l'*École classique* du début du XX<sup>ème</sup> siècle (Gunia, 2002).

La bataille, à fleurets mouchetés, est encore sensible dans les écrits de l'époque. L'enjeu est d'abord intellectuel. Une approche gestionnaire de l'entreprise doit-elle privilégier le travail de production de l'ouvrier (comme le fait Taylor) ou le fonctionnement de la hiérarchie (sur lequel Fayol met l'accent) ? L'enjeu est aussi industriel. L'amélioration des entreprises doit-elle se faire d'abord par la partie productive ou d'abord par la coordination des éléments de la structure ? (Peaucelle, 2000, p. 13)

Il est à noter que Taylor et Fayol ne se sont pas penchés sur les déterminants de la structure organisationnelle, mais ont plutôt fait ressortir certains principes à respecter pour gérer selon eux une entreprise de façon optimale (le « *One best way* »). Aussi, il est clair que leurs discours de nature normative et leurs théories basées sur un ensemble de principes généraux ont été fortement critiqués et revus depuis. Entre autres, parce qu'ils ne permettraient pas de définir la meilleure façon de structurer et de gérer une organisation en faisant abstraction des facteurs humains (Barnard, 1938; Crozier et Friedberg, 1977; Mintzberg, 1982), et en négligeant l'analyse des interrelations entre l'entreprise et son environnement (Burns et Stalker, 1961; Desreumaux, 1981; Lawrence et Lorsch, 1967; Mintzberg, 1982, Woodward, 1980). Par exemple, déjà en 1919 on constatait dans un bulletin qu'il y avait un problème dans l'application d'une structure taylorienne dans les mines. Les différences rencontrées au niveau de la délégation de l'autorité et de la division du travail dans l'entreprise entre Taylor (industrie sidérurgique; spécialisation des ouvriers; autorité de type fonctionnel, multiplicité

de chefs pour un même ouvrier) et Fayol (industrie minière; polyvalence des ouvriers; autorité de type hiérarchique simple, un seul chef pour un même ouvrier) provenaient entre autres des spécificités des industries dans lesquelles ils ont fait leur apprentissage (Laligant, 1919).

Bien que les visions de ces auteurs soient aujourd'hui remises en question, regarder de plus près ces principes précurseurs paraît utile à la présente recherche. On y retrouve encore aujourd'hui dans les publications scientifiques sur la structuration organisationnelle les fondements de leurs travaux en tant que courants clés sur le sujet et ce, même si on n'en fait pas toujours référence de façon explicite.

### *Taylor*

Selon le professeur Diemer Arnaud de l'Institut universitaire de formation des maîtres d'Auvergne (date inconnue), « Les Temps Modernes » de Charlie Chaplin, la « déshumanisation du travail », voilà ce à quoi plusieurs rattachent les travaux de l'ingénieur américain Frédéric Taylor (1856-1915). Que ces images mentales soient fondées ou non, il n'en demeure pas moins que l'Organisation Scientifique du Travail (OST) est à la base de la transformation des organisations que l'on a connue au début du dernier siècle jusqu'à ce jour. Ce serait dans son ouvrage « *The Principles of Scientific Management* » publié en 1911 qu'il est possible de saisir sa grande préoccupation pour la productivité par l'élimination du gaspillage (Taylor, 1967). Pour augmenter la productivité et éliminer le gaspillage, Taylor prône l'idée qu'il faut rendre le travail efficace au sein de l'entreprise tout en ajoutant de la valeur au travail pour les employés. Pour ce faire, il édictera un certain nombre de lois (le « *One best way* ») concernant les gestes à exécuter, les rythmes à respecter et les outils à utiliser.

Sa vision peut être résumée en 4 principes élémentaires (Arnaud, *date inconnue*, p. 5) :

1- Le principe de l'étude scientifique des tâches

- Observation et mesure (utilisation du chronomètre) systématiques des tâches à effectuer.
- Spécialisation du travail par la division des tâches d'exécution et de conception (division verticale), et la parcellisation pour augmenter la productivité (division horizontale).

2- Le principe de sélection et de perfectionnement des ouvriers

- Une tâche correspond à un profil d'aptitudes qui doit être normalisé.
- Spécialisation des ouvriers en les entraînant aux postes auxquels ils sont affectés.

3- Le principe d'encouragement

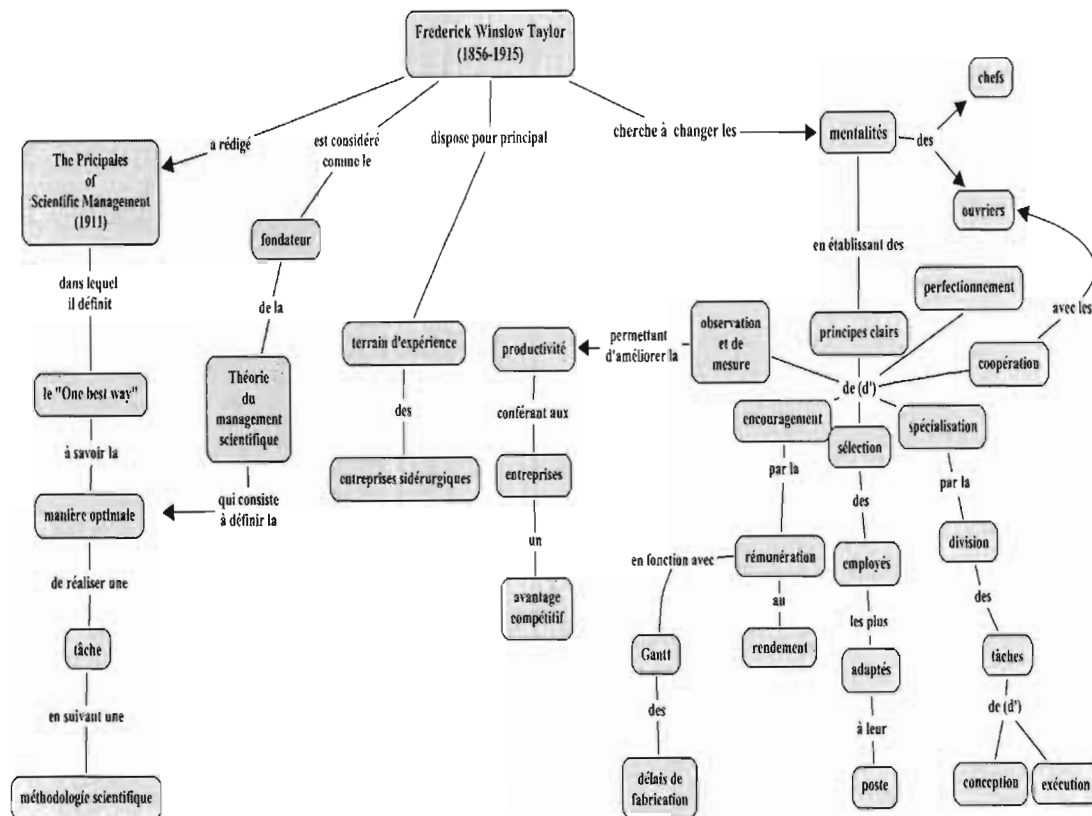
- Motivation des salariés par une politique des salaires stimulante, basée sur le rendement, des primes à la pièce en fonction avec Gantt des délais de fabrication (Taylor croit que ce que les travailleurs demandent à leurs employeurs, plus que tout autre chose, c'est un salaire élevé).

4- Le principe de la coopération entre managers et ouvriers

- Séparation du travail entre conception, exécution et contrôle (scission entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent).
- La coopération est toutefois nécessaire (Taylor avance que le travail et la responsabilité du travail se subdivisent d'une façon presque égale entre les managers et les ouvriers).

L'OST selon Taylor se résume (voir la figure 1.4) donc à organiser, prévoir et contrôler avant, pendant et après la réalisation du travail, et ce, dans le but d'éviter les fausses manœuvres qui pourraient compromettre l'atteinte des objectifs de l'organisation. Chez Taylor il n'y a pas de principe de commandement, puisqu'un ouvrier peut avoir plusieurs chefs spécialisés dans différentes fonctions (Arnaud, *date inconnue*).

**Figure 1.4**  
Résumé de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) de Taylor (1856-1915)



### Fayol

L'ingénieur français Henri Fayol (1841-1925), ayant identifié un problème dans la formation des cadres et des dirigeants, se sera surtout préoccupé de la direction, de l'organisation, du commandement et du contrôle au sein de l'entreprise (Fayol, 1962). Dans son ouvrage « *Administration industrielle et générale* » publié en 1916, il sera le premier à définir les fonctions de l'entreprise où il y présente sa conception structurelle de l'entreprise à travers six grandes fonctions de l'entreprise qui doivent atteindre cinq grands objectifs, et il y élabore également quatorze principes généraux d'administration (voir le tableau 1.2) (Arnaud, *date inconnue*).



**Tableau 1.2**

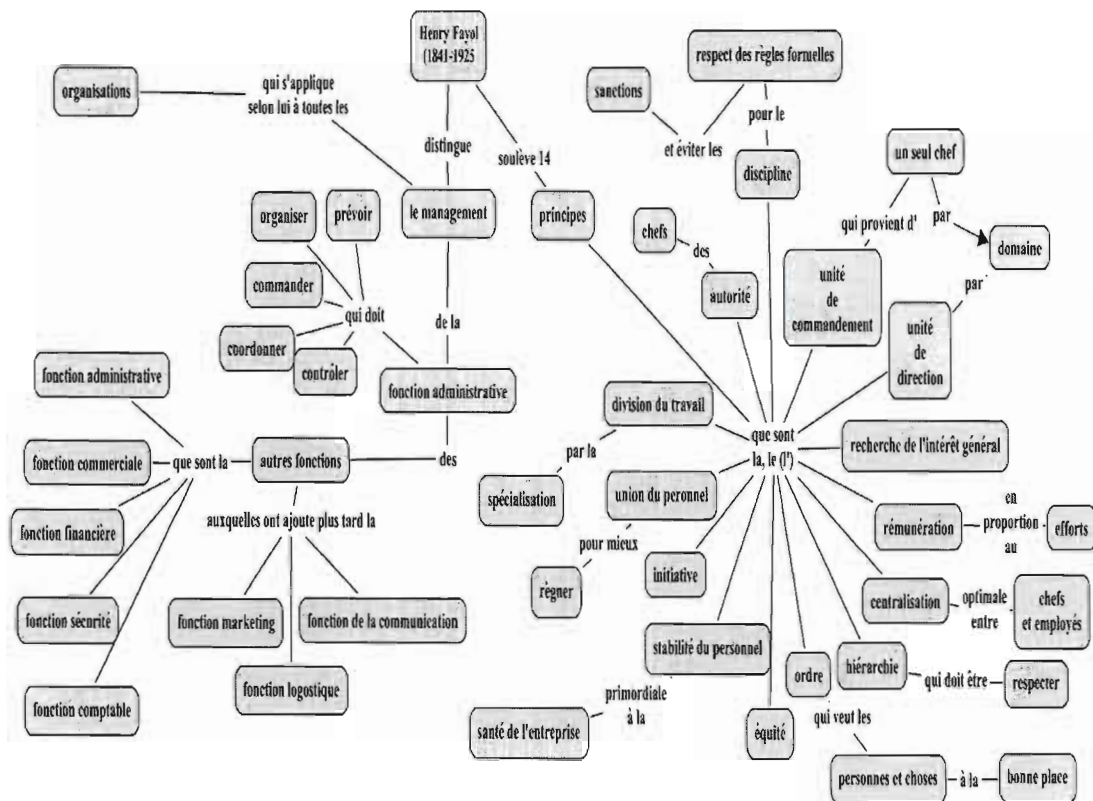
Les 6 fonctions de l'entreprise, les 5 objectifs à atteindre, et les 14 principes généraux d'administration selon Fayol

6 fonctions	Responsabilité
1- Technique	Responsable de la production.
2- Commerciale	Responsable des relations de l'entreprise avec l'aval et l'amont.
3- Financière	Responsable de la gestion des capitaux et de la trésorerie.
4- Sécurité	Responsable de la protection des biens et des personnes.
5- Comptable	Responsable du bilan.
6- Administrative	Responsable en matière d'organisation.
La fonction administrative doit atteindre 5 objectifs	<b>1- Prévoir et planifier</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programmer des activités de l'entreprise et les rendre compatibles aux objectifs.</li> <li>Mettre en place une procédure qui indiquera les grandes étapes et moyens permettant de parvenir aux objectifs.</li> </ul>
	<b>2- Organiser</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dresser un tableau d'organisation (organigramme), ce qui permet à l'entreprise de disposer de tout ce qui lui est utile (matériaux, outillage, capitaux, personnel...)</li> </ul>
	<b>3- Commander</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Connaître son personnel et éliminer les incapables.</li> <li>Encourager l'initiative.</li> </ul>
	<b>4- Coordonner</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer l'harmonie dans l'entreprise en tant que chef.</li> </ul>
	<b>5- Contrôler</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vérifier que tout se passe conformément aux ordres donnés, sinon donner des sanctions.</li> </ul>
Les 14 principes généraux d'administration	
1- Division du travail	Une spécialisation pour engendrer l'efficacité et la productivité.
2- Autorité	Distinction entre l'autorité statuaire et l'autorité personnelle.
3- Discipline	Pour le respect des règles, l'obligation d'obéissance va dépendre de la valeur du chef qui peut donner des sanctions.
4- Unité de commandement	Un ouvrier ne peut recevoir des ordres que d'un seul chef.
5- Unité de direction	Constitution d'une communauté d'intérêts autour d'un projet (domaine).
6- Recherche de l'intérêt général	Subordination de l'intérêt général à l'intérêt privé.
7- Rémunération	Elle est en proportion avec les efforts
8- Centralisation	Celle-ci dépend de l'activité et de la qualité du personnel. L'optimal entre le chef et les employé(s).
9- Hiérarchie	Elle est aussi importante que la communication.
10- Ordre	Chacun doit être à son poste.
11- Équité	Le fruit de conventions et d'établissement de contrats.
12- Stabilité du personnel	Primordial à la santé de l'entreprise.
13- Initiative	Les employés sont stimulés dans la réalisation d'un projet.
14- Union du personnel	Ne pas diviser pour mieux régner.

Source : Adaptée de Arnaud (date inconnue, p.6-7-8)

Toujours selon Arnaud (*date inconnue*), les différends entre Taylor et Fayol se situent au niveau de l'idée qu'ils se font de la conception de la structure organisationnelle. Suite au principe de spécialisation, Taylor mise sur une structure fonctionnelle sans unité de commandement principale (plusieurs chefs), tandis que Fayol prône une structure hiérarchique simple qui intègre une unité de commandement pour séparer les responsabilités en les découpant le plus souvent par fonctions, mais aussi par zones géographiques ou par produits. Un commandement double serait source de conflits. Pour Fayol, à l'image du fonctionnement de l'armée, un employé ne doit recevoir d'ordre que d'un seul chef, car la duplication de chefs pour un seul homme peut entraîner des problèmes d'ambiguïté au niveau de la compréhension des devoirs qu'il doit accomplir, et de communication qui sont susceptibles de nuire à l'organisation. La figure 1.5 présente le résumé de l'administration classique de Fayol.

**Figure 1.5**  
Résumé de l'Administration Classique de Fayol (1841-1925)



#### 1.1.4 L'importance et les rôles de la structure organisationnelle

S'il y avait une seule phrase pour résumer l'importance de la structure organisationnelle, elle pourrait se rédiger comme suit : « Une organisation doit avoir une structure qui lui permette d'atteindre ses objectifs corporatifs » (Marticotte, 1997, p. 7).

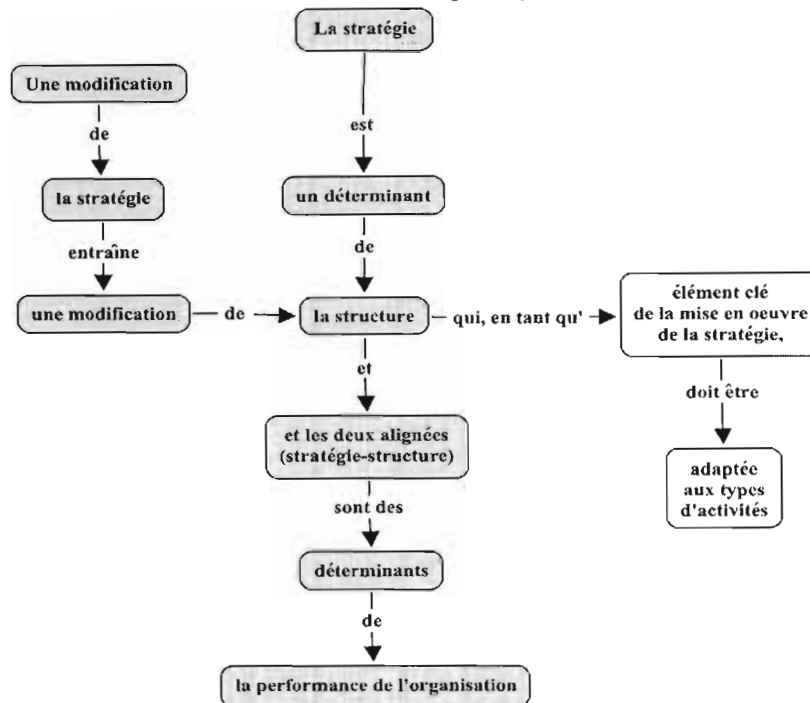
Cette phrase en dit long, mais n'explique pas pourquoi et sur quelles bases elle s'appuie pour conférer à la structure autant d'importance. Pour tenter d'y apporter quelques éléments de réponse, cette section débutera avec la stratégie et les objectifs de l'organisation, soit des composantes présentées dans la revue de la littérature comme étant en lien étroit avec la structure.

Dans la mesure où un but est une fin poursuivie découlant des objectifs, plusieurs s'accorderont à dire que le but ultime d'une organisation est d'atteindre une valeur économique « x », et que l'atteinte de ce but doit passer par la fixation d'objectifs de performance durable pour un marché donné (Allaires et Firsirotu, 2004; Goldratt et Cox, 1987). L'identification des objectifs pour un marché donné passe par la conception de la stratégie.

Concevoir la stratégie est une chose, et l'exécuter en est une autre. Il est dit que lorsque l'organisation conçoit la stratégie, le diagnostic qui en ressort fait allusion à comment l'organisation souhaite et pense pouvoir rivaliser sur un marché pour atteindre ses objectifs de performance (Varadarajan et Clark, 1994; Walker et Ruekert, 1987), alors que la performance de l'organisation est déterminée, en partie, par le niveau d'efficacité et d'efficience dans l'exécution de la stratégie (Bart, 1986; Galbraith et Kazanjian, 1986; Walker et Ruekert, 1987). L'exécution de la stratégie dans ces conditions dépend de la façon dont les activités sont accomplies et les activités sont influencées à leur tour par les approches de structuration (Mintzberg, 1982; Vorhies et Morgan, 2003; Weitz et Anderson 1981).

Chandler (1962) fut l'un des premiers à mettre en évidence cette relation stratégie-structure avec la performance de l'organisation (voir la figure 1.6).

**Figure 1.6**  
Relation structure-stratégie et performance



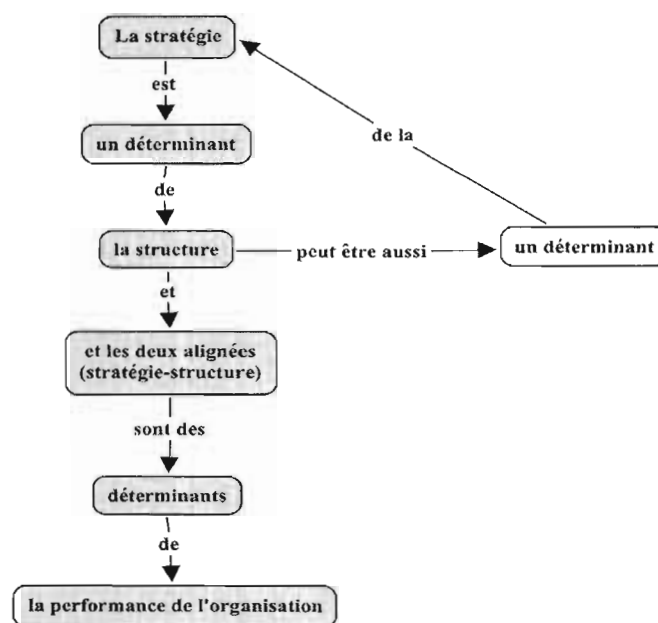
Source : Adaptée de Chandler (1962).

La structure est vue ici comme un déterminant de la performance en tant qu'élément clé à la mise en œuvre de la stratégie ou comme un outil qui est un soutien nécessaire à la stratégie (Doyle, 1979). La structure se conforme à la stratégie, et tout changement au niveau de la stratégie nécessite un changement structurel. Ce serait cet ajustement qui permettrait d'atteindre les objectifs de performance, d'assurer l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

Il est également avancé que la performance d'une organisation peut être atteinte en exécutant une variété de stratégies (Piercy, 1985), et le lien qui unit la stratégie et la structure est tel que pour une stratégie donnée, il y a un nombre limité de structures possibles (Hambrick, 1983 ;

Miles et Snow, 1984 ; Miller, 1986 ; Miller et Mintzberg, 1983). Certaines stratégies sont incorporées implicitement dans certaines structures, et bien que le lien causal stratégie-structure que propose Chandler (1962) semble exact, il n'est peut-être pas toujours aussi direct (Baligh et Burton, 1979 ; Piercy, 1985). Le rapport stratégie-structure pour certains auteurs doit être conceptualisé dans les deux directions (Fredrickson, 1986; Hall et Saias, 1980 ; Miller, 1987). Non seulement la structure peut suivre la stratégie, mais la structure peut déterminer la stratégie. La figure 1.7 donne un aperçu de la relation stratégie-structure de Chandler (1962) revisitée.

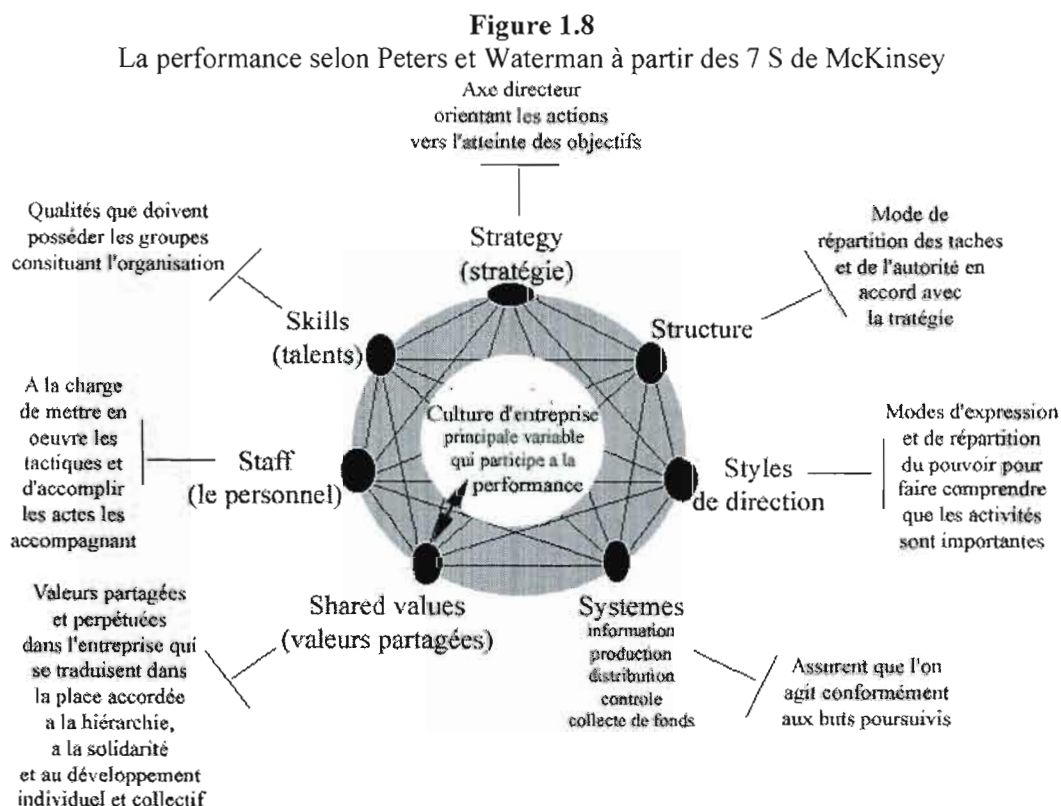
**Figure 1.7**  
Résumé de la relation structure-stratégie et performance revisitée



Marticotte (1997, p. 53) résume l'argumentaire des auteurs ayant une vision quelque peu différente de celle de Chandler (1962) comme suit : « Il est possible que la structure contraigne la stratégie adoptée. Une raison invoquée étant que la structure influence la perception de l'information sur l'environnement, et c'est cette perception des dirigeants qui sera à l'origine des stratégies élaborées ». Conséquemment, suivant la trace des travaux de Chandler (1962), plusieurs chercheurs (Channon, 1973 ; Doty, Glick et Huber, 1993 ; Jouiou et Kalika, 2004 ;

Lamont, Williams et Hoffman, 1994 ; Marlin, Lamont et Hoffman, 1994; Olson, Slater et Hult, 2005, 2005(b); Rumelts, 1974) auront tenté de montrer empiriquement qu'il y avait des liens significatifs entre la combinaison stratégie d'entreprise-stratégie particulière d'une fonction-structure et la performance.

Dans la littérature, la performance a surtout été représentée comme étant la conséquence de l'ajustement entre plusieurs facteurs (Gresov et Drazin, 1997; Hrebiniak et Joyce, 1985; Katz et Kahn, 1978; Tosi et Slocum, 1984; Venkatraman, 1989), dont font partie bien entendu la stratégie et la structure. Une partie de cette vision systémique a notamment été popularisée dans l'ouvrage « In Search of Excellence » de Peters et Waterman Jr (1982). Consultants seniors chez *McKinsey*, ils ont consolidé l'école de la « culture d'entreprise » au service des objectifs corporatifs. La recette du succès ou de l'échec passerait par les sept variables de la figure 1.8



Source: Adaptée de Peters et Waterman (1982).



Cette approche de « culture d'entreprise » a été fortement critiquée (Aktouf, 1994; Borins, 2001). Une des principales critiques qu'on lui a adressée est à l'effet qu'elle se réfère un peu trop légèrement et abusivement aux concepts construits par l'anthropologie. La « culture » ne saurait être « fabriquée » de façon artificielle via des techniques de management sans fondements matériels concrets qui prétendent pouvoir donner vie aux « mythes » de convergences dans les idéaux d'excellence (Aktouf, 1994). Overman et Boyd (1994) et Lynn (1996) avancent que cette approche se fonde sur des conclusions prédéterminées, qu'il y a une acceptation excessive d'informations clés non corroborées, un caractère éphémère et trompeur du succès, et une difficulté « d'attributivité » de l'excellence (Borins, 2001).

Considérant que la démarche scientifique n'est pas pleinement respectée, et qu'il est impossible de dégager les éléments discriminants valables du succès ou de l'échec d'une entreprise, les critiques recommandent d'abandonner cette approche pour établir des diagnostics et prendre des décisions en revenant aux recherches conventionnelles dans lesquelles les théories sont utilisées pour construire des hypothèses vérifiables (Borins, 2001). D'ailleurs, les entreprises identifiées par Peters et Watermans Jr comme étant excellentes en 1982, ne l'étaient plus ou n'existaient plus quelques années plus tard (Aktouf, 1994; Borins, 2001).

Aktouf (1994) reconnaît néanmoins de son côté que l'approche de Peters et Waterman Jr touche des problèmes de fond. Pour lui, il n'est pas à mettre en doute que l'organisation a besoin de construire un minimum de « vision commune », d'attachement au produit, à l'oeuvre collective et aux objectifs, pour au final « construire une culture de convergence » afin que les personnes puissent identifier ce qu'elles doivent faire ensemble. Vu sous cet angle, même si des études avaient déjà été mises en branle sur le sujet, Peters et Waterman Jr auront à tout le moins éveillé et popularisé la recherche académique et universitaire sur la structure organisationnelle (Marticotte, 1997).

En toute logique, pour qu'il y ait une adhésion et un esprit collectif et communautaire dans l'organisation comme le propose Aktouf (1994), la position des individus ne peut pas être le fruit du hasard. Donc, plus près des recherches conventionnelles dans lesquelles les théories sont utilisées pour construire des hypothèses vérifiables, Duncan (1979) et Miller (1987) en sont arrivés à la conclusion que la structure est un déterminant majeur de la coordination interne des ressources qui influence les interactions entre les individus aux compétences et aux savoirs différents. Ces interactions permettent de saisir l'information indispensable à leurs activités et à construire une représentation unifiée des objectifs qu'ils sont censés atteindre. Sans ces interactions, ces échanges, l'entreprise cesserait tout simplement d'exister (Van de Ven, 1976).

La structure organisationnelle a donc pour but d'agencer les unités et les sous-unités de travail de manière à faciliter les communications entre elles pour qu'elles puissent recevoir les informations provenant de l'extérieur, et pour qu'elles puissent également se les transférer sans difficulté (Galbraith, 1977; Tushman et Nadler, 1978). Elle est considérée comme l'un des mécanismes organisationnels ayant une capacité informationnelle et de diffusion du savoir (Galbraith, 1977), tout comme le sont les technologies de l'information et des communications (TIC) (Simon, 1973; Tushman et Nadler, 1978) et les mémoires organisationnelles (Stein, 1995; Stein et Zwass, 1995; Walsh et Ungson, 1991).

Dans cet ordre d'idées, en tant que mécanisme favorisant les interactions entre les individus, la structure a été observée par certains chercheurs comme étant l'un des déterminants du partage des connaissances, voire étudiée en tant que levier organisationnel qui exerce une action positive ou négative sur les démarches de gestion de la création, du transfert ou de la protection des connaissances (Davenport et Volpel, 2001; Gold, Malhotra et Segars, 2001; Métais et Moingeon, 2001). La gestion des connaissances est ici un élément crucial à l'atteinte des objectifs de performance, puisque les connaissances font elles-mêmes partie des déterminants de la compétitivité de l'entreprise sur un marché (Bounfour, 2000).

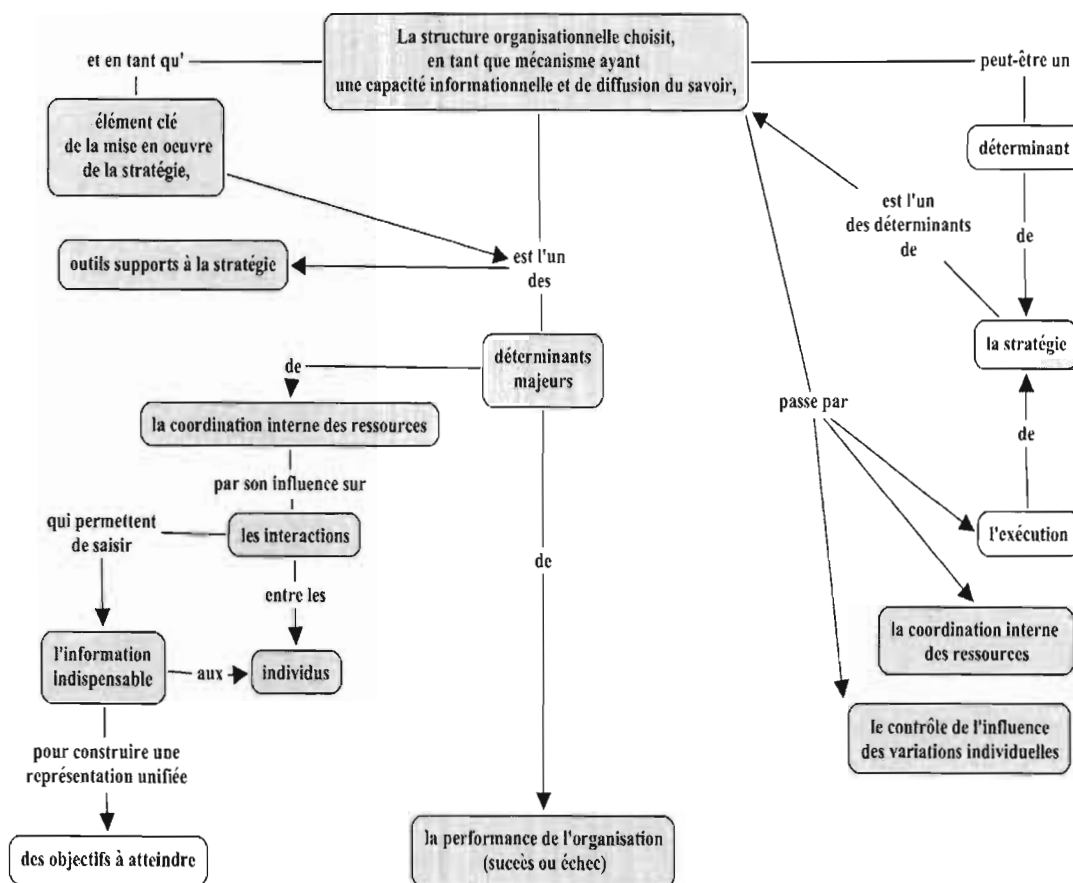


Schulz, Greenley et Brown (1995) avancent de leur côté que la structure est l'un des déterminants de la perception de l'environnement de travail et de la satisfaction au travail, deux variables qui sont à leur tour des déterminants de la motivation au travail. La structure est l'un des déterminants dans la mesure où une structure non optimale au niveau de la coordination interne peut entraîner une mauvaise compréhension de l'environnement de travail (inefficacité : mauvaise intégration du travail à effectuer, défaillance du contrôle) et/ou une insatisfaction au travail (épouement : surcharge managériale, impuissance au niveau du contrôle) (Piercy, 1985).

La figure 1.9 résume globalement ce qui a été traité depuis le sous-point 1.1.4.

**Figure 1.9**

Résumé de la structure en tant que mécanisme informationnel et de diffusion du savoir, et élément-clé de la mise en œuvre de la stratégie

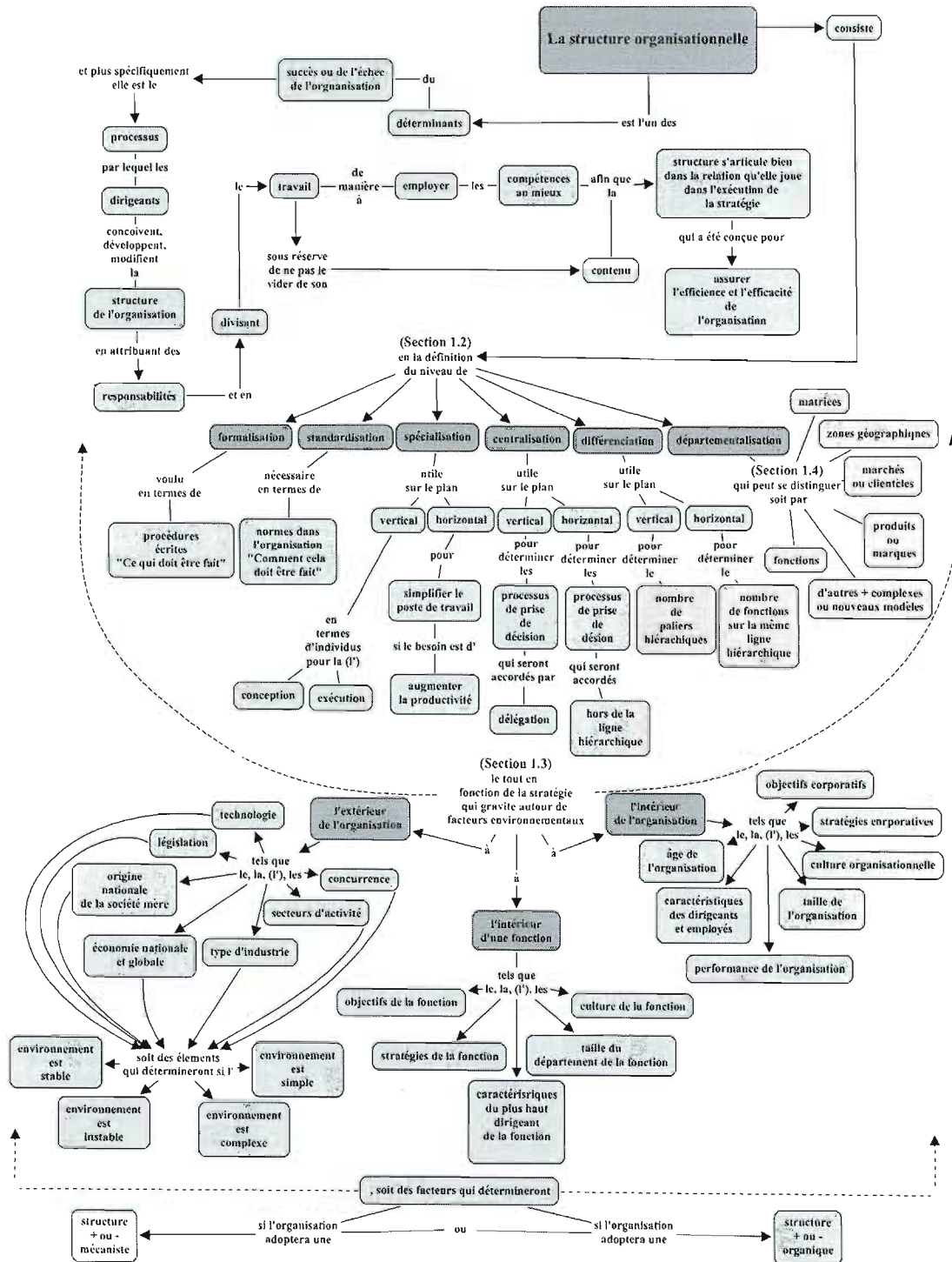


La structure organisationnelle liée à la stratégie a été jusqu'ici surtout abordée sous l'angle de déterminant « de ... », mais il sera vu à la section 1.3 qu'elle est elle-même déterminée par plusieurs facteurs de contingence. En fait, comme la structure découle en principe de la stratégie, et que la stratégie est à son tour confrontée aux facteurs de contingence, la structure en « subit » les effets. Sans entrer dans les détails pour le moment, l'idée de départ de la théorie de la contingence est de s'intéresser à l'organisation, à la structure et à l'environnement. Ceux qui adhèrent à cette théorie insistent sur le fait qu'il n'y a pas de comportement automatique en matière d'organisation; c'est-à-dire qu'il n'y a pas de « *one best way* » comme le proposaient Taylor et Fayol (Argote, 1982; Ford et Slocum Jr, 1977; Tosi et Slocum Jr, 1984).

En conclusion, il a été vu, et il sera vu, que les études définissent la structure comme étant « l'un des déterminants » et non comme étant « le déterminant » de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation, puisque la structure est déterminée elle aussi par l'adéquation de plusieurs facteurs. Valleray avançait en 1988 qu'il n'y avait pas de lien direct entre la structure et l'efficacité, alors que Lenz en 1981 soulevait qu'il y avait assez d'indices laissant présumer que la structure affecte la performance, et ce, « ne serait-ce que par le fait que la structure affecte le comportement humain et les interactions sociales qui, à leur tour, ne peuvent faire autrement qu'influencer la performance de l'organisation » (Marticotte, 1997, p. 9). Il sera vu plus tard que certaines études empiriques du troisième millénaire en marketing appuient l'argumentation de Lenz (1981).

La figure 1.10 donne un portrait global de l'importance et des rôles de la structure organisationnelle, tout en présentant le plan des deux prochaines sections, soit celles traitant justement des caractéristiques structurelles de l'organisation et des caractéristiques environnementales (facteurs de contingence) inhérentes à la structure. La prochaine section présentera en détail les variables qui constituent la structure organisationnelle, soit les caractéristiques structurelles qui sont fonction de la stratégie qui gravitent autour de caractéristiques environnementales.

**Figure 1.10**  
Résumé de l'importance et des rôles de la structure organisationnelle



## 1.2 Les caractéristiques de la structure organisationnelle

### 1.2.1 La formalisation et la standardisation

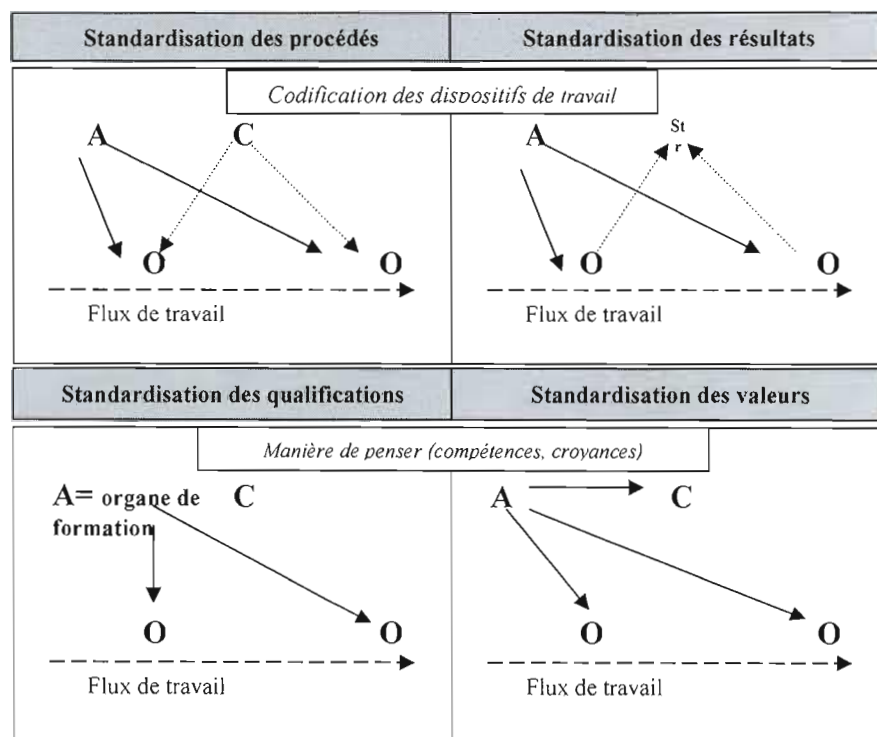
Selon Dalton et *al.* (1980), bien que certains chercheurs assimilent dans une même représentation les concepts de formalisation (« ce qui doit être fait ») et de standardisation (« comment cela doit être fait »), ils ne sont pas les mêmes (Marticotte, 1997). La formalisation a trait au degré spécifié par écrit des procédures (Deshpande et Zaltman, 1982; Kohli et Jaworski, 1990; Ruekert, Walker, et Roering, 1985; Valleray, 1988) et la circulation de l'information (Pugh et *al.*, 1973), alors que la standardisation fait référence aux normes dans l'organisation qui sont définies à l'intérieur des programmes de travail pour faire respecter ces dernières qui sont préétablies à l'avance (Kalika, 1988). En quelques mots, la formalisation est un principe par lequel les mécanismes de coordination du travail peuvent être standardisés pour, par exemple, contrôler le contenu du travail qui est précisé ou programmé à l'avance (standardisation des procédés).

Selon Mintzberg (1982), d'autres formes de standardisation (autres que des procédés) peuvent coexister au sein de l'organisation (voir figure 1.11). Par exemple, les spécifications des produits et la performance à atteindre peuvent être déterminées préalablement (standardisation par les résultats) ou encore les qualifications et le savoir du personnel peuvent exiger de répondre à des tâches spécifiques (standardisation des qualifications). Enfin, l'organisation peut aussi chercher à ce que ses membres partagent dès le départ des valeurs communes afin que la culture d'entreprise soit comprise dans un même sens de tous (standardisation des valeurs) (Mintzberg, 1982).

Les mécanismes de coordination (structuration de la coopération) entre les acteurs sont illustrés par la figure 1.11. Dans le cas de la standardisation des procédés, les analystes (A) établissent les procédures (normes) de travail et les chefs (C) s'assurent que les opérateurs (O) respectent les règles formelles édictées. Dans le cas de la standardisation par les résultats, les

analystes (A) fixent les objectifs à atteindre, et les chefs (C) contrôlent, a posteriori, si les opérateurs (O) y sont parvenus. Quant à la standardisation des qualifications, un organe de formation ou d'évaluation (A) donne une formation ou vérifie que les opérateurs (O) ont dès le départ les qualifications normalisées requises pour effectuer ce qui est stipulé dans la description de leurs tâches au sein de l'organisation. Enfin, la standardisation des valeurs peut être prise en charge par les analystes (A) de l'organisation qui mettent en place des mécanismes pour que les valeurs soient transférées aux membres (C et O) (Pichault et Nizet, 1998).

**Figure 1.11**  
Mécanismes de coordination du travail selon Mintzberg



Source : Adaptée de Pichault et Nizet (1998).

### 1.2.2 La centralisation et la décentralisation

La centralisation et la décentralisation sont ici des caractéristiques de la structure qui renvoient au niveau d'autorité accordé aux membres de l'organisation dans le processus de la prise de décision (Kalika, 1988; Kohli et Jaworski, 1990; Piercy, 1985; Valleray, 1988). La littérature présente fréquemment la centralisation et la décentralisation comme étant des fins opposées à l'intérieur d'un continuum qui sont aussi évaluées selon un angle vertical et horizontal. La centralisation ou la décentralisation verticale se résume au niveau de la délégation du pouvoir dans le processus de décision formel le long de la ligne hiérarchique (sur la hauteur dans l'organigramme). La centralisation ou la décentralisation horizontale est le niveau de transfert du pouvoir dans le processus de décision placé hors de la ligne hiérarchique, soit par l'intermédiaire de comités, de groupes de travail qui interviennent ou non dans les phases du processus de décision (Kalika, 1988; Mintberg, 1982).

Une centralisation indique que le niveau de la délégation du pouvoir dans le processus de décision est restreint (Miller et Dröge, 1986). Les niveaux de responsabilités et de communication étant relativement clairs dans les organisations centralisées font que la prise de décision finale se fait généralement plus rapidement, et qu'elle est de la même façon implantée plus rapidement (Olson, Walker et Ruekert, 1995). Toutefois, étant donné que les décisions sont prises par un nombre restreint de responsables qui n'apporte pas nécessairement de nouvelles idées, le contexte organisationnel doit se prêter à des environnements stables et simples pour tirer pleinement des avantages d'une forte centralisation (Ruekert, Walker et Roering, 1985).

Une décentralisation signifie que le niveau de délégation du pouvoir dans le processus de décision est étendu (Miller et Dröge, 1986). Comme différents points de vue et différentes idées peuvent émerger dans les organisations décentralisées, il se peut qu'il soit plus difficile d'arriver rapidement à un consensus pour prendre une décision finale, comme il se peut qu'il soit plus difficile de la faire exécuter rapidement (Olson, Walker et Ruekert, 1995). Une

décentralisation du pouvoir génère en principe de nouvelles idées et pousse les responsables à faire des changements de programme plus fréquemment pour s'arrimer à la réalité des environnements plus complexes. Les organisations qui se retrouvent dans des environnements complexes auront avantage à nommer des responsables qui pourront trancher sur une décision finale afin qu'elle puisse être exécutée rapidement (Ruekert, Walker et Roering, 1985). Le « bricolage » de la structure avec l'environnement peut paraître simple au premier abord, mais l'analyse de la littérature fait voir que le choix de centraliser ou de décentraliser le pouvoir de la prise de décision fait appel à ce que Osborne (1998, dans Torset, 2003) définit comme étant le « paradoxe de l'agilité ».

Dans des marchés globaux changeant rapidement, les entreprises qui veulent rester compétitives doivent développer des qualités apparemment contradictoires. Elles doivent devenir à la fois flexibles et stables – flexibles pour répondre rapidement aux menaces concurrentielles, et suffisamment stables pour apprendre et croître à partir de leurs forces. C'est le paradoxe de l'agilité. (Osborne 1998, dans Torset, 2003, p. 4)

Les organisations qui gravitent dans des environnements complexes ont besoin de faire l'analyse de plusieurs éléments avant de prendre des décisions, en plus de ne pas pouvoir prédire les conditions de l'environnement puisque l'environnement est instable. La littérature indique qu'une forte centralisation du pouvoir décisionnel est « acceptable » dans des conditions où les environnements sont stables et simples (flexibles), car elle permet de prendre des décisions plus rapidement. Le paradoxe se retrouve au niveau des besoins des organisations face à la concurrence dans les environnements complexes et instables, car pour demeurer compétitives, elles doivent réagir plus vite que la concurrence, donc prendre des décisions plus vite que la concurrence. Une structure trop décentralisée peut devenir un handicap et la difficulté consiste à définir le niveau de latitude accordé au niveau du pouvoir décisionnel pour ce type d'entreprises qui a aussi besoin des avis des uns et des autres pour progresser et ne pas se faire dépasser par la concurrence.



### 1.2.3 La spécialisation

La spécialisation liée à la structure peut prendre deux sens dans la théorie organisationnelle : elle peut s'entendre d'une division sur un poste de travail ou d'une division du travail entre les sous-unités (Hall, 1991). Dans le cadre de cette recherche, elle sera appréhendée dans le premier sens, soit comme étant une caractéristique de la structure qui renvoie au nombre de tâches à accomplir sur un poste de travail et à la séparation qui doit être faite entre le travail d'exécution et de conception (Mintzberg, 1982; Nizet et Pichault, 2001). Cette dernière rappelle le principe de la spécialisation du travail par la parcellisation des tâches et la coordination entre les tâches d'exécution et de conception vu par Taylor, et le principe de hiérarchisation vu par Fayol. Mintzberg (1982) distingue ainsi deux types de spécialisation, soit l'horizontale et la verticale, qui peuvent donner lieu à différentes combinaisons (voir le tableau 1.3).

**Tableau 1.3**  
Combinaisons de spécialisation horizontale et verticale

		Nombre de tâches à accomplir (division)	
		Horizontale forte	Horizontale faible
Séparation entre l'exécution et la conception  (Contrôle et autonomie)	<b>Verticale forte</b>	<b>(Standardisation des procédés)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu de variété dans les tâches/</li> <li>• Peu de contrôle et d'autonomie au niveau de la conception</li> </ul>	<b>(Élargissement du travail)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beaucoup de variété dans les tâches/</li> <li>• Peu de contrôle et d'autonomie au niveau de la conception</li> </ul>
	<b>Verticale faible</b>	<b>(Modèle collégial)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu de variété dans les tâches/</li> <li>• Beaucoup de contrôle et d'autonomie au niveau de la conception</li> </ul>	<b>(Enrichissement du travail)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beaucoup de variété dans les tâches/</li> <li>• Beaucoup de contrôle et d'autonomie au niveau de la conception</li> </ul>

Sources : Adaptées de Nizet et Pichault (2001) et Mintzberg (1982).



Une forte spécialisation horizontale résulte d'une diminution de la variété des tâches (simplification sur le poste de travail à l'intérieur d'un cadre restreint pour augmenter la productivité), alors qu'une forte spécialisation verticale implique que les membres ont peu ou pas de contrôle (au niveau des suggestions ou des recommandations) et d'autonomie (au niveau de la participation à la conception) dans l'exécution de leurs tâches (Mintzberg, 1982). Le tableau 1.3 fait voir les différentes combinaisons de cette caractéristique au sein des structures organisationnelles qui passent en quelque sorte de la « one best way » (standardisation du travail) à la diversité organisationnelle (enrichissement du travail) (Nizet et Pichault, 2001).

Les organisations qui ont un grand nombre de spécialistes dirigent leurs efforts dans des activités nettement définies de façon à répondre rapidement aux changements imposés par les environnements instables (voir la sous-section 1.3.4), alors que les organisations qui ont une plus forte proportion de généralistes doivent faire des efforts supplémentaires avant de répondre à ces mêmes changements (Walker et Ruekert, 1987).

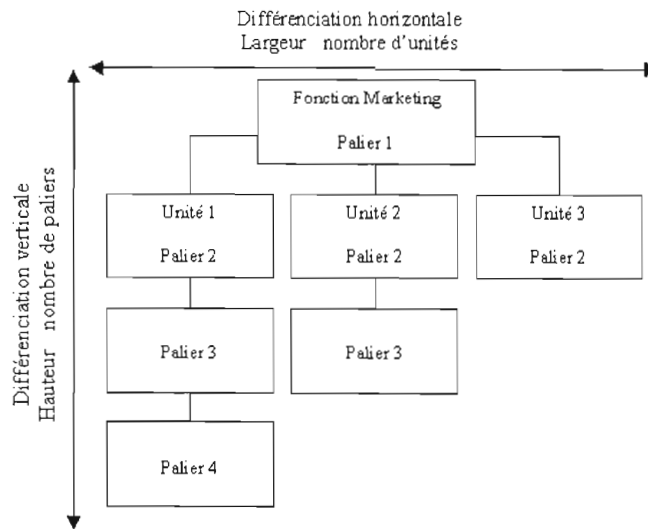
Il peut être aussi utile pour cette recherche de retenir que l'augmentation de la taille mène à la spécialisation du travail si l'organisation tend à différencier ses activités (Marchesnay, 1991; Mintzberg, 1982). La spécialisation peut faire office de la division et de la coordination du travail au niveau des tâches à l'intérieur du poste des membres, et lorsqu'il est question de l'appliquer aux regroupements de membres dans des unités ou dans des départements, certains auteurs préfèrent ne plus parler de spécialisation comme telle, mais plutôt de différenciation et de liaison entre les unités (Hage et Aiken, 1970; Hall, 1991; Nizet et Pichault, 1995). En d'autres mots, la spécialisation du travail a trait aux tâches sur le poste des individus, et la différenciation a trait à la spécialisation départementale.

### 1.2.4 La différenciation

La différenciation est une caractéristique de la structure étroitement liée à la spécialisation qui renvoie au niveau de différence et de diversité entre les sous-unités de l'organisation (Dastmalchian, 1986; Marshall et Vredenburg, 1992; Nizet et Pichault, 1995). Observée sous l'angle de la départementalisation qui sera traité à la sous-section 1.2.5, elle est l'écart entre les différentes sous-unités disposées horizontalement et verticalement par différents paliers hiérarchiques dans l'organigramme (Banner et Gagné, 1995; Hall, Haas et Johnson, 1967; Hall, 1991; Nizet et Pichault, 2001). La figure 1.12 donne un exemple d'écarts possibles au sein d'une fonction, bien que ces écarts puissent aussi être envisagés entre les sous-unités de l'ensemble du système organisationnel.

**Figure 1.12**

Exemple de différenciation verticale et horizontale de la structure d'un département



La différenciation verticale fait ainsi référence au nombre de paliers hiérarchiques existants dans l'organisation, soit à la hauteur de la structure (Banner et Gagné, 1995; Hall, Haas et Johnson, 1967; Nizet et Pichault, 1995; Pugh et *al.*, 1968; Robbins, 1990). La pensée

théorique derrière le concept de la différenciation verticale stipule que l'autorité est accordée au plus haut niveau (Hall, 1991). En d'autres mots, les paliers sont souvent régis par le concept « scalaire » (principe hiérarchique) selon lequel l'autorité part du sommet et descend vers le bas. Or, plus la structure est dite « plate », moins il y a différenciation verticale. Ce qui veut dire que le pouvoir de prise de décision provenant du sommet stratégique est plus décentralisé et la structure moins formalisée. À l'opposé, moins la structure est dite « plate », plus la différenciation verticale est importante. Donc, ici, le pouvoir provenant du sommet stratégique est plus centralisé et la structure plus formalisée.

Quant à la différenciation horizontale, elle s'apprécie par le nombre d'unités (fonctions ou départements) spécialisées placées sur la largeur de la structure de l'organisation au même niveau hiérarchique (Banner et Gagné, 1995 ; Hall, Haas et Johnson, 1967; Nizet et Pichault, 1995). Plus l'organisation croît (taille : nombre d'employés et chiffre d'affaires), plus elle intègre des spécialités qui sont par la suite formalisées dans des unités permanentes. La croissance de différenciation horizontale s'observe au fur et à mesure que l'organisation avance dans son cycle de vie. Selon Banner et Gagné (1995), plus la différenciation horizontale est importante, plus il est possible d'observer des différences en ce qui a trait à la culture et les buts des sous-unités. Ce faisant, il est aussi possible d'observer une augmentation des conflits qui sont dus au manque de communication et de coopération entre les sous-unités.

La différenciation est en fait une autre caractéristique affectée par les facteurs de contingence qui seront détaillés à la section 1.3. Pour Lawrence et Lorsch (1967 (b)), l'organisation doit rechercher le degré et le mode de différenciation verticale et horizontale de ses structures les plus compatibles avec les exigences et la diversité des environnements auxquels ses sous-unités sont confrontées. Pour assurer la cohérence de l'ensemble des activités des sous-unités spécialisées, la maison mère qui pilote l'ensemble du système doit miser sur des efforts d'intégration pour atteindre ses objectifs globaux (Lawrence et Lorsch, 1967).

Dans la pratique, lorsque l'organisation est poussée à développer des méthodes de travail ou à développer des modes de pensée de plus en plus spécifiques (spécialisés) pour répondre à ses environnements, des écarts se creusent entre ses sous-unités dans les différents domaines. Très souvent, ces écarts sont le fruit d'une difficulté pour les sous-unités à arriver à « parler un même langage » en raison des différents objectifs qu'elles doivent atteindre, des différents horizons temporels de leurs projets (à court, moyen ou à long terme), des différences aux niveaux des attitudes et des comportements des individus dans les différents corps de métiers, et du niveau de formalisation et de standardisation spécifique et nécessaire à chacune d'entre elles (Lawrence et Lorsch, 1967 (b)).

Enfin, la coordination des différenciations verticale et horizontale n'est pas chose facile à gérer. L'accent mis sur le choix d'une structure plutôt qu'une autre offre des avantages et des désavantages en ce qui a trait aux coûts. Selon Mintzberg (1982), une faible différenciation verticale augmente les coûts relatifs aux structures, car elle contribue à augmenter les unités (+ forte différenciation horizontale → départementalisation par *output*). À contrario, une forte différenciation verticale permet de réaliser des économies d'échelle, car elle contribue à la diminution des unités (+ faible différenciation horizontale → départementalisation par *input*)<sup>1</sup>. Plus l'étendue sera importante verticalement et horizontalement, plus la structure sera dite complexe et coûteuse (Hall, 1991; Mintzberg, 1982). Toutefois, comme les organisations sont vouées à se développer, les caractéristiques structurales, comme les types d'unités spécialisées et les niveaux de hiérarchie, doivent aussi croître dans le nombre et la diversité (Blau et Schoenherr, 1971; Hall, Haas et Johnson, 1967; Pugh et *al.*, 1968). Plus l'environnement est complexe, plus la structure tend vers la différenciation (Lawrence et Lorsch, 1967 (b)).

---

<sup>1</sup> Les concepts de départementalisation par input et output seront explicités à la section 1.2.5.

### 1.2.5 La départementalisation

La départementalisation est une caractéristique de la structure qui revoie au découpage de l'organisation en sous-unités, soit au regroupement physique des activités exécutées par un individu ou un groupe d'individus (Nizet et Pichault, 1995). Plus précisément, elle correspond au couple différenciation – intégration avancé par Lawrence et Lorsch, (1967(b)) qui consiste à trouver comment découper chacun des services (départements) en tâches homogènes de façon à ce qu'ils se différencient les uns des autres, et comment intégrer les tâches de chacun des services dans des processus cohérents pour rencontrer les objectifs globaux de l'organisation. Mintzberg (1982) identifie ainsi deux modes de départementalisation (modes de différenciation des sous-unités) définis selon la nature des conditions internes de production (*input* = les entrées) ou selon la nature des conditions externes à l'organisation (*output* = les sorties) (voir le tableau 1.4).

**Tableau 1.4**  
Départementalisation par *Input* ou *Output*

Mode par	<i>Input</i>	<i>Output</i>
<b>Découpage selon</b>	Conditions internes (les entrées)	Conditions externes (les sorties)
<b>Forme</b>	Fonctionnelle	Divisionnelle
	Matricielle (intègre fonctionnelle et divisionnelle)	
<b>Fondée sur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités fonctionnelles ex : Finance, Marketing, etc.</li> <li>• Qualifications et compétences ex : Droit, Gestion, Histoire, Littérature, etc.</li> <li>• Contraintes techniques ex : Laminoir à chaud, Haut fourneau, etc.</li> <li>• Séquences temporelles ex : Urgence, Bloc opératoire, Salle de réanimation, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Types de produits fabriqués ex : Aéronautique, Récréatif, Ferroviaire, etc.</li> <li>• Marques ou lignes ex : Ligne x, Ligne y, etc.</li> <li>• Marchés par type de clientèle ex : Affaires, Particuliers, Industrielle, etc.</li> <li>• Zones géographiques ex : Europe, Amérique, etc.</li> <li>• Localisation des unités ex : Production Asie, Assemblage Inde, etc.</li> </ul>
<b>Formalisation/standardisation</b>	Très formalisée Très standardisée	Moyennement formalisée Moyennement standardisée
<b>Centralisation/décentralisation</b>	Centralisation	Décentralisation
<b>Spécialisation</b>	Verticale forte Horizontale forte	Verticale faible Horizontale faible
<b>Différenciation</b>	Verticale forte Horizontale faible	Verticale faible Horizontale forte

Source : Adaptée de Mintzberg (1982).

D'après la théorie des organisations, aucune grande entreprise n'échappe à la complexité et à la nécessité de se départementaliser. Chaque unité (département, service, division) doit s'adapter et rechercher le degré et le mode de différenciation les plus compatibles aux exigences et à la diversité des environnements auxquels elle est confrontée (Lawrence et Lorsch, 1967 (b)). Pour ces raisons, les formes structurelles traditionnelles fonctionnelle et divisionnelle laissent place aujourd'hui à d'autres formes plus complexes ou nouvelles, car elles ne peuvent plus se satisfaire d'une structuration fondée sur la prééminence d'un seul critère. La forme matricielle présentée au tableau 1.4 en est un exemple. Elle est la combinaison de l'*input* et de l'*output* qui donne lieu à une forme structurelle qualifiée de plus complexe et sur laquelle peuvent venir se greffer de multiples dimensions. Ces formes structurelles plus complexes et nouvelles rencontrées dans les organisations seront discutées plus en profondeur à la section 1.4. Il sera vu que toutes, même les structures dites virtuelles, demandent une forme de regroupement des activités à exécuter, un découpage, une façon de départementaliser pour, à tout le moins, faciliter les interactions entre les individus.

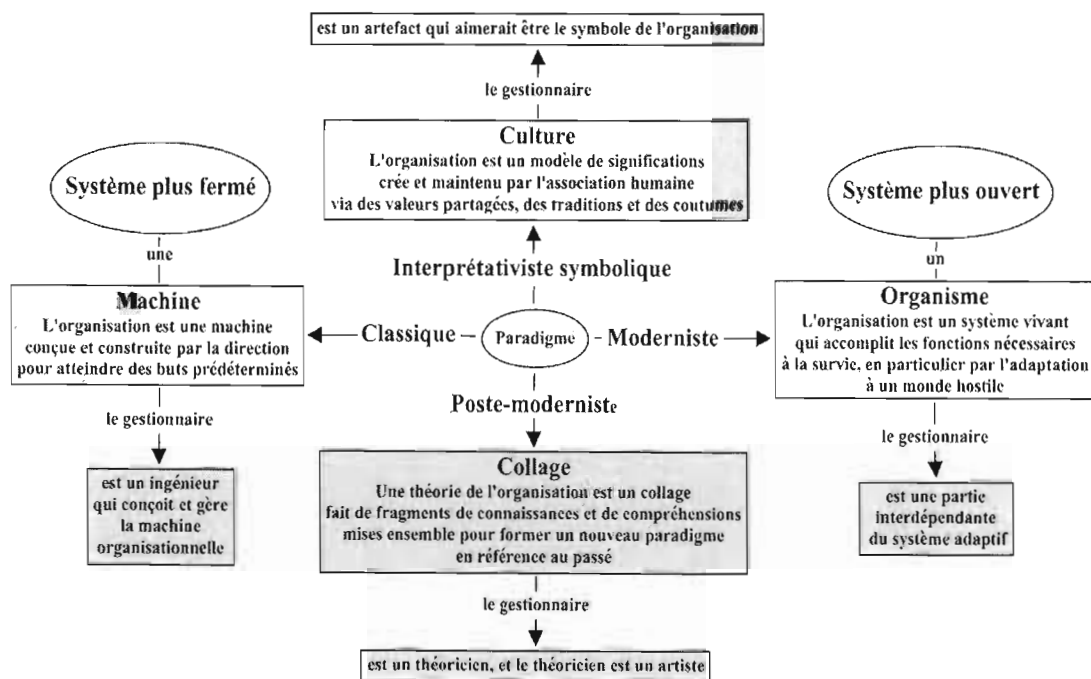
Bien que la formalisation, la standardisation, la centralisation et la décentralisation, la spécialisation, la différenciation et la départementalisation permettent de « dessiner » en partie la structure formelle représentée dans l'organigramme de l'organisation, la revue de la littérature vue jusqu'à maintenant laisse clairement comprendre que la forme structurelle qui en découle dépend aussi de multiples autres facteurs. Marticotte (1997) précise que si ces caractéristiques structurelles agissent comme variables dépendantes de la structure formelle, cela suppose que d'autres variables indépendantes viennent les influencer. Il ajoute, à l'opposé, que si les caractéristiques structurelles sont observées en tant que variables indépendantes de la structure formelle, elles agiront à leur tour sur d'autres facteurs. La section 1.3 qui traite de la théorie de la contingence structurelle viendra appuyer les propos de Marticotte (1997) et permettra de mieux saisir la section 1.4, à savoir pourquoi il est possible de voir émerger de nouvelles formes structurelles dans les organisations.

### 1.3 La théorie de la contingence structurelle

#### 1.3.1 La structure comme système ouvert ou fermé

Les théoriciens des organisations tentent de respecter la démarche scientifique, mais il semble qu'ils n'arrivent pas à se satisfaire que de celle-ci pour faire comprendre leur problématique. Très souvent, ils exprimeront leurs idées à travers des métaphores (Morgan, 2006; Hatch, 2005). Une métaphore est une « figure de style qui consiste à établir implicitement un rapport de ressemblance entre deux réalités. Par exemple, « Qu'est devenu mon cœur, navire déserté » (Nelligan) » (OQLF, dernière visite, juin 2007). La figure 1.13 traduit quatre principales métaphores utilisées dans la théorie des organisations : machine, organisme, culture, et collage.

**Figure 1.13**  
Les métaphores de la théorie des organisations



Source : Adaptée de Hatch, (2005).

Pour demeurer dans le cadre de l'objet de cette étude, les deux paradigmes moderniste et classique de la figure 1.13 seront détaillés ici, soit ceux provenant avant tout de l'étude des systèmes biologiques et de la physique : l'organisation vue comme un système plus ou moins ouvert ou plus ou moins fermé (Morgan, 2006). À la figure 1.13, la structure comme système ouvert fait référence au paradigme moderniste où l'organisation est observée comme un système vivant qui accomplit les fonctions nécessaires à la survie, en particulier par l'adaptation à un monde hostile, alors que la structure comme système fermé (paradigme classique) renvoie à l'organisation comme une machine conçue et construite par la direction pour atteindre des buts prédéterminés (Morgan, 2006; Hatch, 2005).

Pour Morgan (2006) et Hatch (2005), les systèmes ouverts et fermés sont souvent rapprochés aux principes de l'entropie. Tout d'abord, l'organisation comme système ouvert (organique : entropie négative) comparée à l'organisme vivant. Les organismes vivants, du point de vue physique, apparaissent précisément comme des îlots où l'ordre est conservé en dépit du mouvement entropique général. Il n'y a rien de contradictoire là-dedans : les êtres consomment de l'énergie pour maintenir cet ordre. En mangeant, l'énergie contenue dans la nourriture est notamment utilisée, par exemple, pour préserver une température de 37°C dans le corps, pour maintenir des dosages de certaines molécules à certains endroits, une certaine polarité inter-membranaire des cellules, etc. C'est un tout petit équilibre très complexe qui est maintenu par un entretien constant réalisé par le corps qui exploite l'énergie que l'humain lui transmet par la nourriture. L'organisation comme système ouvert ferait de même en s'approvisionnant de ressources nécessaires qu'elle retrouve dans ses environnements.

Quant à l'organisation comme système fermé (mécaniste : entropie constante, mais dans les faits l'organisation est régulée par l'entropie négative), elle pourrait se comparer à une voiture abandonnée dans le désert qui subit les effets de l'entropie. L'entropie constante stipulerait que le phénomène de « vieillissement » de la voiture s'en va toujours dans un sens (dégradation) et que le processus soit irréversible (ne peut revenir au point de départ). Toutefois, si quelqu'un vient tous les jours pour la nettoyer, la repeindre, changer les pièces abîmées, elle maintient son ordre et son organisation malgré le mouvement général de



l'entropie. L'ouvrier qui vient la bichonner joue dans ce cas le même rôle que la nourriture ingérée dans le corps (il défie le principe de l'entropie constante – phénomène de vieillissement) en réglant le système interne de la voiture selon les variations qui surviennent dans l'environnement.

Donc, même s'il est vrai que toutes les organisations se comportent en quelque sorte comme des machines (système fermé), pour leur survie, elles doivent tenir compte qu'elles existent dans un cadre d'échanges continus avec leurs environnements en tant que système ouvert puisqu'elles interagissent avec le milieu et le fondement de « l'autoconservation » (phénomène de l'entropie négative) (Morgan, 2006; Hatch, 2005). Une organisation n'est donc pas considérée comme un système fermé, mais comme un système qui adopte avec ses environnements des « comportements » plus ou moins mécanistes ou plus ou moins organiques. Plus précisément, la théorie des organisations avance que l'entreprise adopte une structure formelle plus ou moins mécaniste ou plus ou moins organique (voir sous-section 1.3.3).

Pour Hatch (2005), voir l'organisation comme un système ouvert n'est pas un problème en soi. Le problème peut survenir lorsque les chercheurs poussent à l'extrême les comparaisons entre les organisations et les systèmes organiques et mécanistes, car ces métaphores ne révèlent que les similitudes entre deux objets, tout en restant silencieuses sur les différences. Les analogies entre deux objets différents ne doivent pas s'emporter dans une vision trop élargie en poussant les métaphores dans des extrêmes qui tournent au ridicule. L'organisation liée à la métaphore de la machine ne doit pas sous-estimer les rapports humains, tout comme l'organisation liée à la métaphore organique ne doit pas oublier qu'elle n'a pas de peau pour la séparer des autres organisations ou des environnements, voir aussi qu'elle n'a pas de vie déterminée biologiquement, si ce n'est qu'un cycle de vie qu'elle tentera de réguler pour contrer sa propre « dégénérescence ».

### 1.3.2 Deux concepts centraux à la théorie de la contingence structurelle

L'adjectif « contingent » veut dire qu'une chose peut survenir ou non suivant les cas. Pour la théorie de la contingence structurelle, cela revient à dire que tout dépend (Daft, 2001) de ce qui peut survenir ou non dans l'organisation en tant que système ouvert échangeant avec des environnements aux multiples facettes (Morgan, 2006 ; Tung, 1979). Cette théorie soutient qu'une chose dépend d'autres choses (Marticotte, 1997), et s'inscrit dans le courant critique de l'idéologie de la « *one best way* » avancée par la théorie classique qui ne permettrait pas de définir la meilleure façon de structurer et de gérer une organisation (Argote, 1982; Burns et Stalker, 1961; Crozier et Friedberg, 1977; Desreumaux, 1981; Ford et Slocum Jr, 1977; Lawrence et Lorsch, 1967; Mintzberg, 1982; Woodward, 1980). Il n'y aurait pas de meilleure structure, mais que des structures préférables dans certaines conditions (Schoonhoven, 1981).

Bertalanffy (1973), sensible à la structure des interactions dans les systèmes en général, a cherché à développer un nombre limité de théories simples les plus aptes à décrire des phénomènes complexes (isomorphisme) de façon à ce qu'elles puissent s'appliquer à plusieurs disciplines. Pour lui, tout comme pour les tenants de la théorie de la contingence, il faut s'intéresser à la dynamique des systèmes, et non pas se limiter à une sorte de regard qui s'enlise dans une logique réductionniste de causalité linéaire. Cela peut être utile en physique, mais ne permet pas de comprendre à fond les systèmes « vivants ». Ainsi, de son approche holistique sur les systèmes ouverts en général, il est possible de dégager deux concepts centraux à la théorie de la contingence structurelle, soit celui de l'adaptation et de l'équifinalité. Par adaptation, la théorie entend que les organisations traduisent les exigences des environnements et doivent adapter leurs structures à leurs environnements respectifs. En ce qui a trait au concept de l'équifinalité, il implique qu'une organisation peut atteindre un même état final à partir de différents états initiaux, à travers différentes voies et avec différents moyens (Zeithaml et Varadarajan, Zeithaml, 1988). Autrement dit, des effets équivalents peuvent avoir des causes différentes. *Tous les chemins mènent à Rome ?* Pas sans adaptation, l'une des conditions à l'efficacité organisationnelle (Daft, 2001).

### 1.3.3 La notion d'environnement et de structure formelle de type mécaniste et organique

Le mot « environnement » a été largement utilisé jusqu'ici, sans pour autant être défini. Dans le milieu des affaires, selon l'OQLF (dernière visite, juin 2007), il signifie :

Ensemble des phénomènes de tous ordres, facteurs sociaux, économiques ou technologiques, qui constituent le milieu dans lequel l'entreprise évolue et qui exercent une action continue sur les effets de chacune des décisions prises au sein de l'entreprise.

Cette définition suit l'idée que l'environnement est composé de facteurs tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Il est à noter dans la littérature que les facteurs externes sont en principe reçus comme étant les plus influents sur la structure organisationnelle (Child, 1977). Aussi, durant la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, les théoriciens ne soulevaient pas l'environnement externe dans leurs travaux comme ayant une capacité explicative de l'orientation structurelle des organisations (Miles, Snow et Pfeffer, 1974). Selon toutes vraisemblances, ce sont Burns et Stalker qui furent des premiers dans leurs recherches sur la structuration des organisations en 1961 à soulever l'importance de l'environnement externe dans leurs analyses. Pour eux, l'organisation doit s'adapter au type de contexte dans lequel elle évolue.

Selon que l'environnement est stable ou instable, simple ou complexe, une structure s'inscrit en quelque part à l'intérieur d'un continuum mécaniste-organique comme proposé au tableau 1.5. Ce même continuum s'apparente aux systèmes plus ou moins fermés ou plus ou moins ouverts discutés précédemment au sous-point 1.3.1. De la même manière, une organisation se structurera de façon plus ou moins mécaniste ou plus ou moins organique. À titre d'exemples, il serait possible d'avancer que l'organisation « A » se rapproche d'une structure de type mécaniste d'une usine de montage traditionnelle, et l'organisation « B » d'une structure de type organique d'une boîte de R&D dans les biotechnologies. Mais comme tout n'est jamais tout à fait blanc ou tout à fait noir, en fonction du contexte environnemental, l'organisation « C » peut se rapprocher d'une structure plus mécaniste d'une boîte de R&D dans un

organisme gouvernemental, et l'organisation « D » d'une structure plus organique d'une chaîne de montage dans le milieu des hautes technologies.

**Tableau 1.5**

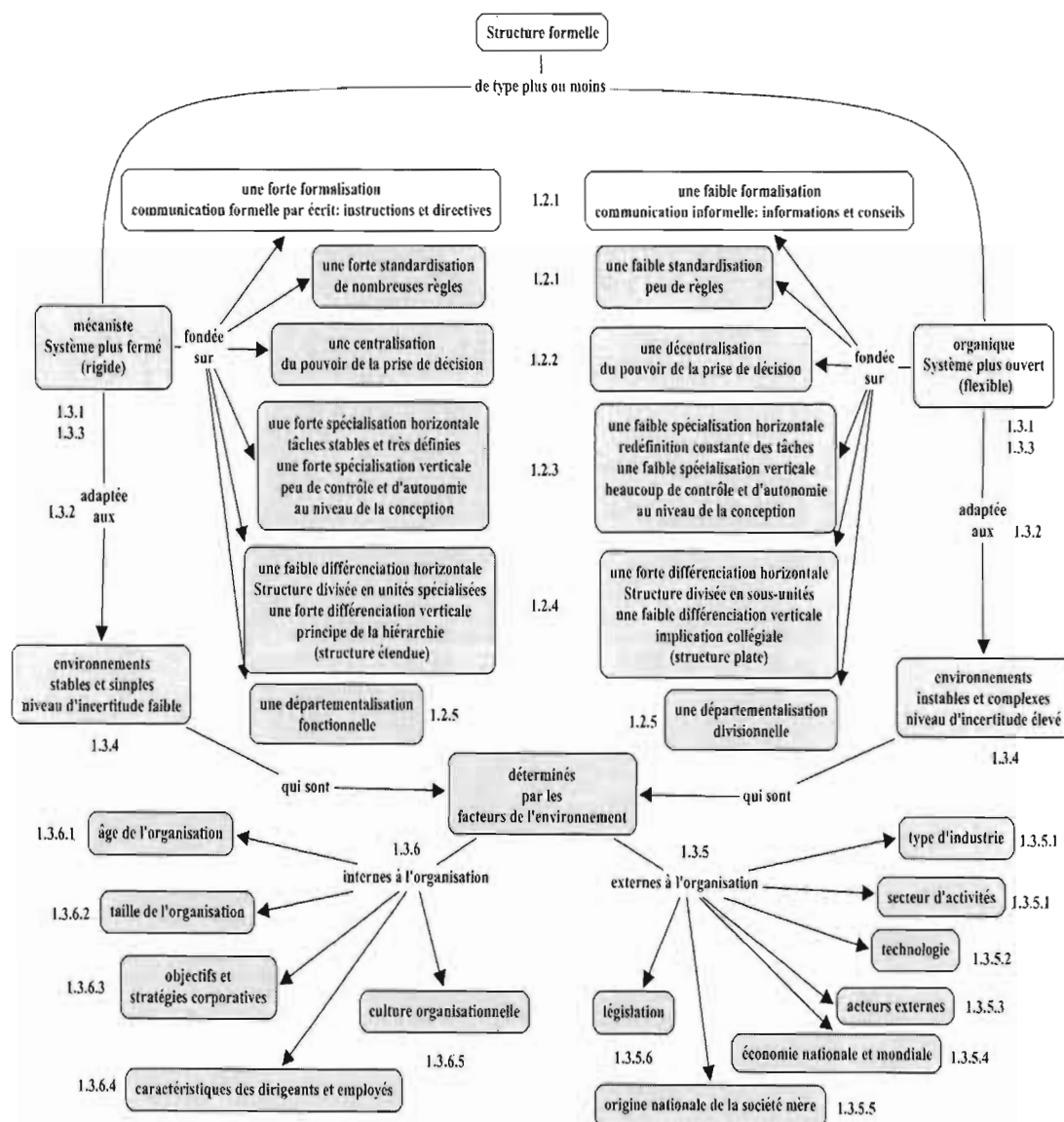
Exemples de caractéristiques d'une structure de type mécaniste ou organique proposées par différents auteurs à l'intérieur d'un continuum

Structure mécaniste					Structure organique					
Continuum										
Très mécaniste	A				C	Mécaniste et Organique	D		B	Très organique
<b>Formalisation (rigide)</b> (Burns et Stalker, 1961; Child, 1977; Kalika, 1986; Mintzberg, 1982 )					<b>Formalisation adaptative (flexible)</b> (Burns et Stalker, 1961; Child, 1977; Kalika, 1986; Mintzberg, 1982 )					
<b>Division précise du travail</b> (Bowen et Bowers, 1985; Mintzberg, 1982)					<b>Division imprécise du travail</b> (Bowen et Bowers, 1985; Mintzberg, 1982)					
<b>Tâches divisées</b> (Bowen et Bowers, 1985; Mintzberg, 1982)					<b>Tâches indépendantes</b> (Bowen et Bowers, 1985; Mintzberg, 1982)					
<b>Faible différenciation interne</b> (Mintzberg, 1982)					<b>Forte différenciation interne</b> (Mintzberg, 1982)					
<b>Éventail de subordination étroit</b> (Bowen et Bowers, 1985; Mintzberg, 1982)					<b>Éventail de subordination élargi</b> (Bowen et Bowers, 1985; Mintzberg, 1982)					
<b>Centralisation du pouvoir</b> (Bowen et Bowers, 1985; Burns et Stalker, 1961; Mintzberg, 1982)					<b>Décentralisation du pouvoir</b> (Bowen et Bowers, 1985; Burns et Stalker, 1961; Mintzberg, 1982)					
<b>Communication verticale</b> (Bowen et Bowers, 1985)					<b>Communication horizontale</b> (Bowen et Bowers, 1985)					
<b>Décisions programmables</b> (Burns et Stalker, 1961)					<b>Décisions non programmables</b> (Burns et Stalker, 1961)					
<b>Coordination impersonnelle et bureaucratisée</b> (Bowen et Bowers, 1985; Burns et Stalker, 1961; Mintzberg, 1982 )					<b>Coordination personnelle et informelle</b> (Bowen et Bowers, 1985; Burns et Stalker, 1961; Mintzberg, 1982 )					

Suivant la figure 1.14, les organisations les plus performantes utiliseraient une structure plus ou moins mécaniste dans des environnements stables et simples, et une structure plus ou moins organique dans des environnements instables et complexes (Beniger, 1986; Burns et Stalker, 1961; Child, 1977; Lawrence et Lorsh, 1967; Mintzberg, 1982; Tushman et Nadler, 1978). Le « plus ou moins » est important, en ce sens qu'il est possible, dans un contexte particulier, que l'arrangement idéal pour une organisation soit celui d'une structure de type organique globalement décentralisée composée de sous-unités de type plus mécaniste centralisées (Fredrickson, 1986). Concrètement, aucun argument théorique n'avance que la

forme mécaniste ou organique soit universellement supérieure à l'autre, car tout dépend des environnements stables ou instables, simples ou complexes, et du niveau d'incertitude, qui sont déterminés par les facteurs de contingence internes et externes à l'organisation et à ses sous-unités (Hatch, 2005).

**Figure 1.14**  
Résumé de la structure formelle de type mécaniste ou organique



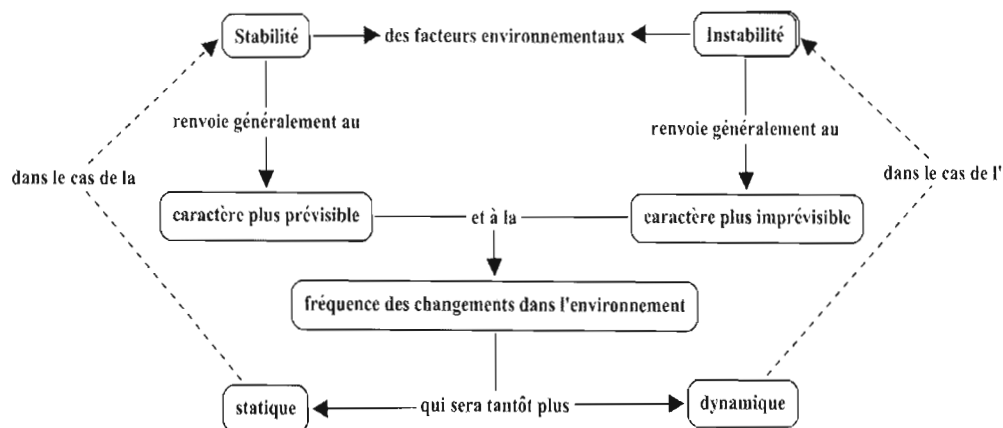
Note : Chaque numéro réfère aux sections du mémoire.

### 1.3.4 La structure dans un environnement stable ou instable/simple ou complexe et le niveau d'incertitude

Le point précédent s'articulait, entre autres, autour des deux dimensions « stabilité/instabilité », « simplicité/complexité ». Puisqu'elles forment une toile de fond qui permet de mieux conceptualiser les types d'environnements, elles méritent quelques précisions. L'incertitude sera également traitée comme une conséquence des deux autres dimensions.

La première dimension comprend la stabilité qui renvoie généralement au caractère prévisible de l'environnement futur, alors que l'instabilité renvoie à son imprévisibilité (Dess et Beard, 1984). La stabilité et l'instabilité peuvent également se distinguer par le degré de variabilité ou de la fréquence des changements au sein des environnements (Achrol, Reve, et Stern, 1983; Weitz et Anderson, 1981). Plus précisément, l'environnement stable est plus statique dans le temps, alors que l'environnement instable est plus dynamique (voir la figure 1.15). Le dynamisme peut être fonction de plusieurs facteurs : la croissance du marché, les changements imprévisibles de l'offre (concurrence) et de la demande (clients), l'évolution des technologies (Mintzberg, 1982), et la déréglementation (Saghafi, Gupta, et Sheth, 1990).

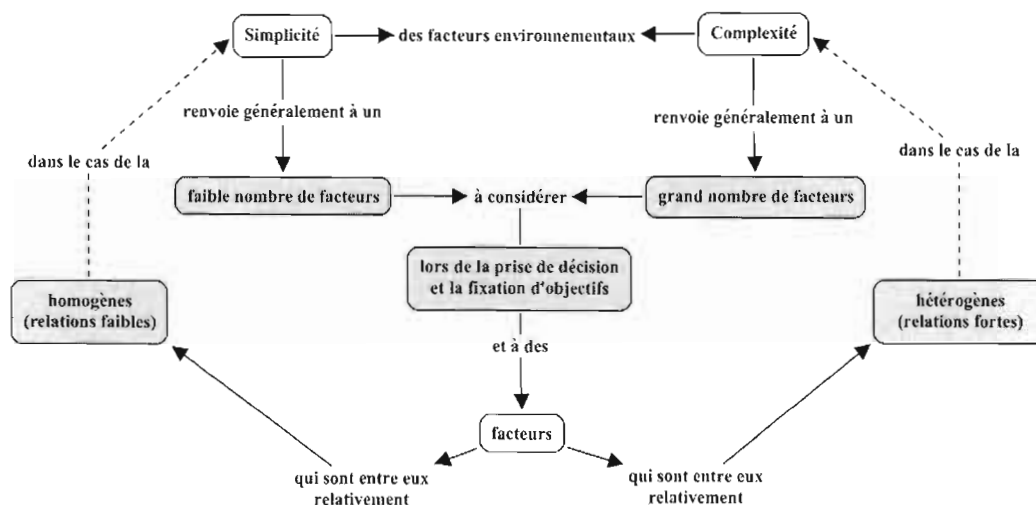
**Figure 1.15**  
Résumé de la dimension stabilité/instabilité



Il est à souligner ici que la fréquence (degré, taux) des changements et l'imprévisibilité des changements ne sont pas les mêmes choses, car tout changement n'est pas forcément imprévisible (Miles, Snow et Pfeffer, 1974). Aussi, faut-il insister sur le fait que l'environnement n'est jamais complètement statique (Duncan, 1972).

La deuxième dimension correspond à la simplicité de l'environnement qui s'identifie par un faible nombre de facteurs externes relativement homogènes, et à l'opposé, la complexité est représentée par un grand nombre de facteurs externes plutôt hétérogènes (Achrol, Reve, et Stern, 1983; Dess et Beard, 1984; Duncan, 1972) (voir la figure 1.16). Ce descriptif sous-tend l'idée de simplicité/complexité quantitative (nombres de facteurs) et de simplicité/complexité qualitative (similitude ou dissimilitude entre les facteurs). D'un point de vue quantitatif, plus il y aura un nombre important de facteurs composants l'environnement externe qui devra être pris en considération lors de la prise de décision et la fixation des objectifs, plus l'environnement de l'organisation sera considéré comme étant complexe. D'un point de vue qualitatif, plus les facteurs seront hétérogènes et que les relations seront fortes et interactives (interdépendantes), plus l'environnement sera considéré comme étant complexe (Duncan, 1979; Tung, 1979; Weitz et Anderson, 1981).

**Figure 1.16**  
Résumé de la dimension simplicité/complexité



La troisième dimension est l'incertitude qui peut être reliée au manque ou à la défaillance d'informations ne permettant pas de faire des prévisions de l'impact des facteurs environnementaux sur l'organisation, ou encore de prendre des décisions définitives, puisqu'il est difficile d'en connaître l'issue (Demsetz, 1998; Duncan, 1972). Suivant la trace des travaux de Lawrence et Lorsch (1967), Duncan (1972) précise le concept d'incertitude en le plaçant à l'intérieur de deux dimensions (« stabilité/instabilité » et « simplicité/complexité ») selon deux axes qui entraînent des degrés divers de perception. Le tableau 1.6 reprend ces deux axes, tout en incluant le fruit des réflexions provenant des autres auteurs.

**Tableau 1.6**  
Caractéristiques de l'environnement et niveau d'incertitude provoqué

	<b>Simple</b>	<b>Complexe</b>
<b>Stable</b>	<b>Structure très mécaniste</b> <i>Incertitude faible</i> <i>Environnement prévisible</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. nombre restreint de facteurs externes, et ils sont similaires (homogènes)</li> <li>2. faible interdépendance entre les facteurs externes</li> <li>3. les facteurs demeurent les mêmes ou changent lentement</li> <li>4. petit nombre d'acteurs, les interactions et relations entre eux sont faibles</li> <li>5. petit nombre de facteurs et de composantes dans l'environnement externe doivent être étudiés dans la prise de décision et la fixation d'objectifs</li> <li>6. connaissance peut être rationalisée, décomposée en éléments compréhensibles</li> </ol>	<b>Structure plus ou moins mécaniste</b> <i>Incertitude faible à modérée</i> <i>Environnement prévisible</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. nombre élevé de facteurs externes, et ils sont différents (hétérogènes)</li> <li>2. forte interdépendance entre les facteurs externes</li> <li>3. facteurs demeurent les mêmes ou changent lentement</li> <li>4. grand nombre d'acteurs, les interactions et relations entre eux sont fortes et interactives</li> <li>5. grand nombre de facteurs et de composantes dans l'environnement externe doivent être étudiés dans la prise de décision et la fixation d'objectifs</li> <li>6. exige de l'organisation la possession d'un savoir étendu et difficile à maîtriser à propos des produits, clients, marchés, de la concurrence, etc.</li> </ol>
<b>Instable</b>	<b>Structure plus ou moins organique</b> <i>Incertitude modérée à élevée</i> <i>Environnement peu prévisible</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. nombre restreint de facteurs externes, et ils sont similaires (homogènes)</li> <li>2. faible interdépendance entre les facteurs externes</li> <li>3. les facteurs changent fréquemment et sont imprévisibles</li> <li>4. petit nombre d'acteurs et les interactions et les relations entre les acteurs sont faibles</li> <li>5. petit nombre de facteurs et de composantes dans l'environnement externe doivent être étudiés dans la prise de décision et la fixation d'objectifs</li> <li>6. la connaissance peut être rationalisée, décomposée en éléments compréhensibles</li> </ol>	<b>Structure très organique</b> <i>Incertitude élevée</i> <i>Environnement turbulent imprévisible</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. nombre élevé de facteurs externes, et ils sont différents (hétérogènes)</li> <li>2. forte interdépendance entre les facteurs externes</li> <li>3. les facteurs changent fréquemment et sont imprévisibles</li> <li>4. grand nombre d'acteurs et les interactions et les relations entre les acteurs sont fortes et interactive</li> <li>5. grand nombre de facteurs et de composantes dans l'environnement externe qui doivent être étudiés dans la prise de décision et la fixation d'objectifs</li> <li>6. exige de l'organisation la possession d'un savoir étendu et difficile à maîtriser à propos des produits, des clients, des marchés, de la concurrence, etc.</li> </ol>

Sources : Adaptées de Achrol, Reve et Stern (1983), Child (1977), Duncan, (1972), Mintzberg, (1982), Weitz et Anderson (1981).



Ailleurs, dans une étude sur la structuration du marketing, les chercheurs Hakansson et Ostberg (1975) ont élaboré une grille quelque peu différente de celle de Duncan (1972). Le tableau 1.7 présente comment ils en sont arrivés à croiser le niveau d'incertitude perçu avec la spécialisation, la standardisation, la formalisation et la centralisation, soit quatre des cinq caractéristiques de la structure organisationnelle discutées à la section 1.2.

**Tableau 1.7**  
L'incertitude de l'environnement et la structuration du marketing

	<b>Incertainit� faible</b>	<b>Incertainit� moyenne</b>	<b>Incertainit� élevée</b>
<b>Spécialisation</b>	Faible	�lev�e	Moyenne
<b>Standardisation</b>	�lev�e	élevée	Moyenne
<b>Formalisation</b>	Faible	�lev�e	Moyenne
<b>Centralisation</b>	�lev�e	Moyenne	Faible
�lev�e = plus adaptée pour une structure complexe et décentralisée			
Faible = plus adaptée pour une structure simple et centralisée			

Source : Adaptée de Hakansson et Ostberg (1975), dans Marticotte (1997, p. 43).

La complexité et l'instabilité de l'environnement renforcent donc le degré d'incertitude qui est fonction des niveaux de risques présents dans l'environnement (Duncan, 1972). Selon Schmidt (1996), l'incertitude est l'estimation subjective qu'un décideur se fait du risque, alors que le risque est associé à une mesure plus objective des facteurs de contingence pour évaluer si un  v nement se produira ou non. L'objectivité et la subjectivité par rapport à l'incertitude ont fait naître trois principales perspectives suivant différents auteurs (voir le tableau 1.8).

L'environnement peut produire de l'incertitude, mais l'entreprise elle-même peut produire de l'incertitude : « L'incertitude résulte largement des actions stratégiques de l'entreprise. Par sa conduite, cette dernière modifie, non seulement sa propre exposition à l'incertitude, mais aussi celle des autres acteurs » (Koenig, 1996, p. 1). L'entreprise peut exposer par exemple ses actionnaires à l'incertitude, mais peut aussi y exposer son personnel et ses concurrents. Dans le cas de la concurrence, l'interprétation sera en général positive, en ce sens que l'organisation, par ses choix, expose ses concurrents à l'incertitude.

**Tableau 1.8**  
Les perspectives de l'étude de l'incertitude

<b>Perspectives classiques</b>
L'incertitude provient de l'environnement externe (imprévisibilité, turbulence, changement et diversité,...). La réalité de l'environnement objectif va influencer les décisions, la structure et la performance des entreprises. (Burns et Stalker, 1961, Chandler, 1962; Cyert et March, 1963; Emery et Trist, 1965; March et Simon, 1958)
<b>Perspectives de transition</b>
Les origines de l'incertitude sont tant internes (processus d'information, interdépendances,...) qu'externes (turbulence, changement, complexité,...). Parfois, les preneurs de décisions peuvent faire preuve de volontarisme vis-à-vis de l'incertitude, donc une réaction immédiate n'est pas toujours nécessaire. (Child, 1972; Perrow, 1970; Terreberry, 1968; Thompson, 1967)
<b>Perspectives du processus</b>
Les propriétés objectives de l'environnement ne sont pas prises en considération. Ce sera la perception de l'incertitude, de la part des dirigeants, qui aura une influence sur le rapport incertitude - caractéristiques de l'entreprise. (Downey et Slocum, 1975; Duncan, 1972; Lawrence et Lorsch, 1967; Tung, 1979; Van de Ven, Delbecq, et Koenig., 1976)

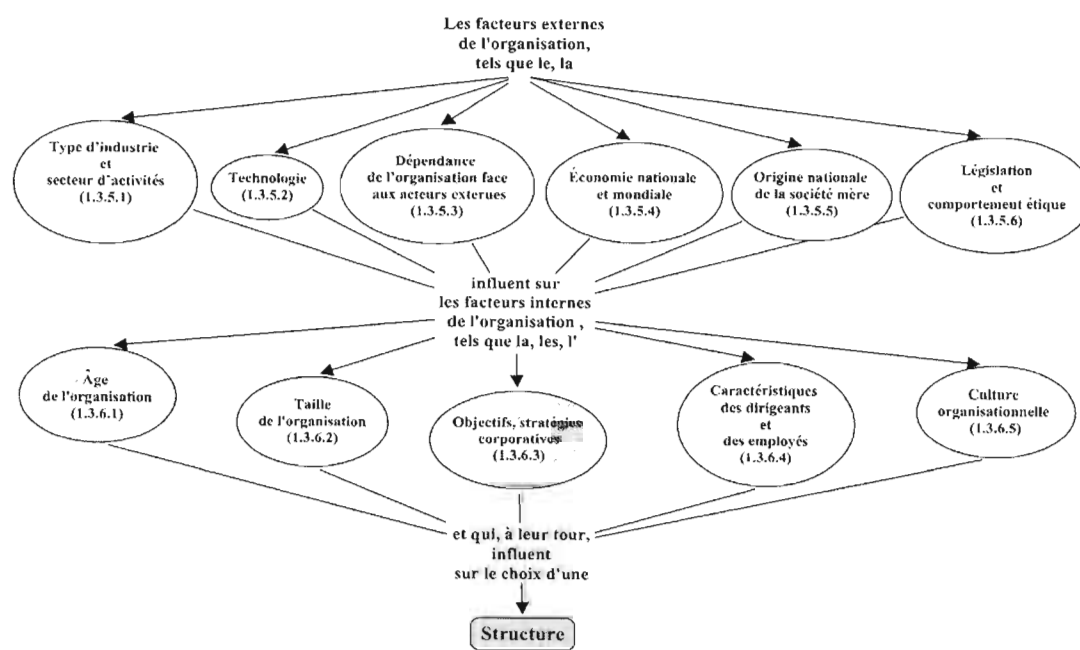
Source : Adaptée de Jauch et Kraft, (1986, p 779), dans Gueguen (2001, p. 176).

Bien que les dimensions « stabilité/instabilité » et « simplicité/complexité » puissent expliquer entre autres l'incertitude, il faudra aller plus loin dans la littérature pour comprendre de quoi elles sont composées. Les facteurs contingents internes et externes utiles à ce mémoire seront abordés aux sous-points 1.3.5 et 1.3.6 suivants.

### 1.3.5 Les facteurs de contingence externes à l'organisation

L'environnement externe « est composé d'une variété de variables, souvent interdépendantes, variant quant à leur degré de présence ou d'absence, gravitant à l'extérieur de l'organisation, et présentant un potentiel d'influence variable sur l'organisation comme un tout, et plus particulièrement sur sa structure » (Marticotte, 1997, p. 19). Les facteurs de contingence, qu'ils soient externes ou internes, vont correspondre à une information intéressante, mais incomplète s'ils sont pris de façon isolée. Pour cerner un phénomène, l'observation de plusieurs facteurs est recommandée. Morin (1981) dans une approche de la complexité avance que nous avons trop appris à séparer, il faut aussi savoir associer. Aussi, les facteurs de contingence externes sont ceux qui ont le plus d'influence sur la structure organisationnelle (Child, 1977). Non pas que les facteurs internes n'aient pas d'impact sur la structure, mais tout simplement parce que les facteurs internes sont aussi influencés par les facteurs externes (Marticotte, 1997) (voir la figure 1.17).

**Figure 1.17**  
Impact des facteurs contingents externes et internes sur la structure



Note : Chaque numéro réfère aux sous-sections qui vont suivre.

### 1.3.5.1 Le type d'industrie, et secteur d'activité principal de l'entreprise

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il convient de définir les notions « type d'industrie » et « secteur d'activité principal » qui peuvent parfois porter à confusion, car il existe une multitude de définitions ou de types de classifications.

Tout d'abord, un type d'industrie est généralement reçu comme étant « un groupe homogène d'unités de production économique exerçant principalement un ensemble d'activités spécifiques. [...] Les activités qui définissent une industrie sont homogènes pour ce qui est des processus de production employés. » (site Web de Statistique Canada, dernière visite, juin 2007). L'économiste Adam Smith (1723-1790) a probablement été l'un des premiers à proposer une forme de classement pour les industries qu'il qualifiait soit de « classe productive » ou de « classe stérile ».

Pour ce dernier, l'origine de la richesse des nations est le travail productif, celui qui participe à la fabrication et à la distribution d'un bien, car seuls les biens peuvent être stockés et accumulés. En revanche, la prestation de services est un travail improductif, qui s'évanouit au moment où il est produit. (Conseil de la Science et de la Technologie (CST), 2003, p. 9)

Ce tableau dressé par Adam Smith fût contesté par plusieurs dès le début du 19<sup>ème</sup> siècle. Les économistes qui suivirent arguaient que toute activité qui a pour finalité d'offrir un bien ou un service contribue à la richesse des nations (CST, 2003). En fait, plus particulièrement à la suite des travaux de Ficher (1935) et Clark (1941), de nombreuses classifications ont été développées sur les fondements suivants : industries des secteurs primaires (industries exploitant directement des ressources naturelles), industries des secteurs secondaires (industries de transformation des matières premières pour en faire des biens de production ou de consommation : manufacture/fabrication/production), et industries des secteurs tertiaires (industries de services, commerce de détail ou de gros) (Pomerol et Fourastié, 2006)

Le « Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) », du « Standard Industrial Classification (SIC) », ou encore celui du « North American Industry Classification System (NAICS) » que l'on connaît aujourd'hui en sont des exemples. Ces dernières sont cependant beaucoup plus complexes que celles proposées par les précurseurs du début du 20<sup>ème</sup> siècle. Plus complexes, en ce sens que les classements se font sur la base d'une structure hiérarchique codée pour définir chaque classe d'activités économiques des industries en sous-classes d'activités (site Web Strategis, dernière visite, juin 2007).

Le SCIAN, le SIC, et le NAICS offrent une classification des industries et des entreprises qui repose sur l'analyse de « leur façon de procéder » plutôt que sur « les personnes à qui elles s'adressent » (site Web Strategis, dernière visite, juin 2007). Une façon de procéder renvoie au secteur d'activités principal de l'entreprise par laquelle on entend « une méthode particulière appliquée à la combinaison d'intrants de produits et services, de main-d'oeuvre et de capital pour produire un ou plusieurs produits ou services, ou les deux. » (site Web de Statistique Canada, dernière visite, juin 2006). Toujours selon le SCIAN (2004), les industries des secteurs primaires et secondaires fournissent essentiellement une production de biens, alors que les secteurs tertiaires fournissent essentiellement une production de services. Donc, la distinction entre les biens et les services est une autre forme de classification qui permet ici non pas de distinguer les industries, mais de distinguer plus particulièrement le secteur d'activité principal d'une organisation en tenant compte de ses « outputs ».

Quatre principales caractéristiques sont retenues dans la littérature en marketing des services depuis les travaux de Shostack's (1977) pour différencier les services des biens (le type de production) : l'intangibilité, la périssabilité (fortement liée à la simultanéité), l'inséparabilité (aussi appelée la réciprocité ou l'interaction prestataire-client), et l'hétérogénéité (aussi appelée variabilité), (Grönroos, 1990; Zeithaml et Bitner, 1996; Zeithaml, Parasuraman et Berry, 1985). En dépit du fait que ces caractéristiques ont été proposées et reprises par plusieurs auteurs en tant que caractéristiques fondamentales pour trancher entre les services et les biens (voir le tableau 1.9), il n'y a pas de réel consensus sur cette forme d'approche

globale. L'approche demanderait de nombreux assouplissements dans les définitions. Elle sera surtout critiquée lorsque ces caractéristiques sont traitées comme étant uniques aux services, et aussi lorsqu'il y a prétention de pouvoir les appliquer à toutes les entreprises de services (Alix et Vallespir, 2006; Easingwood, 1986; Goldkuhl et Röstlinger, 2000; Wright, 1995).

**Tableau 1.9**  
Les différences entre les services et les biens

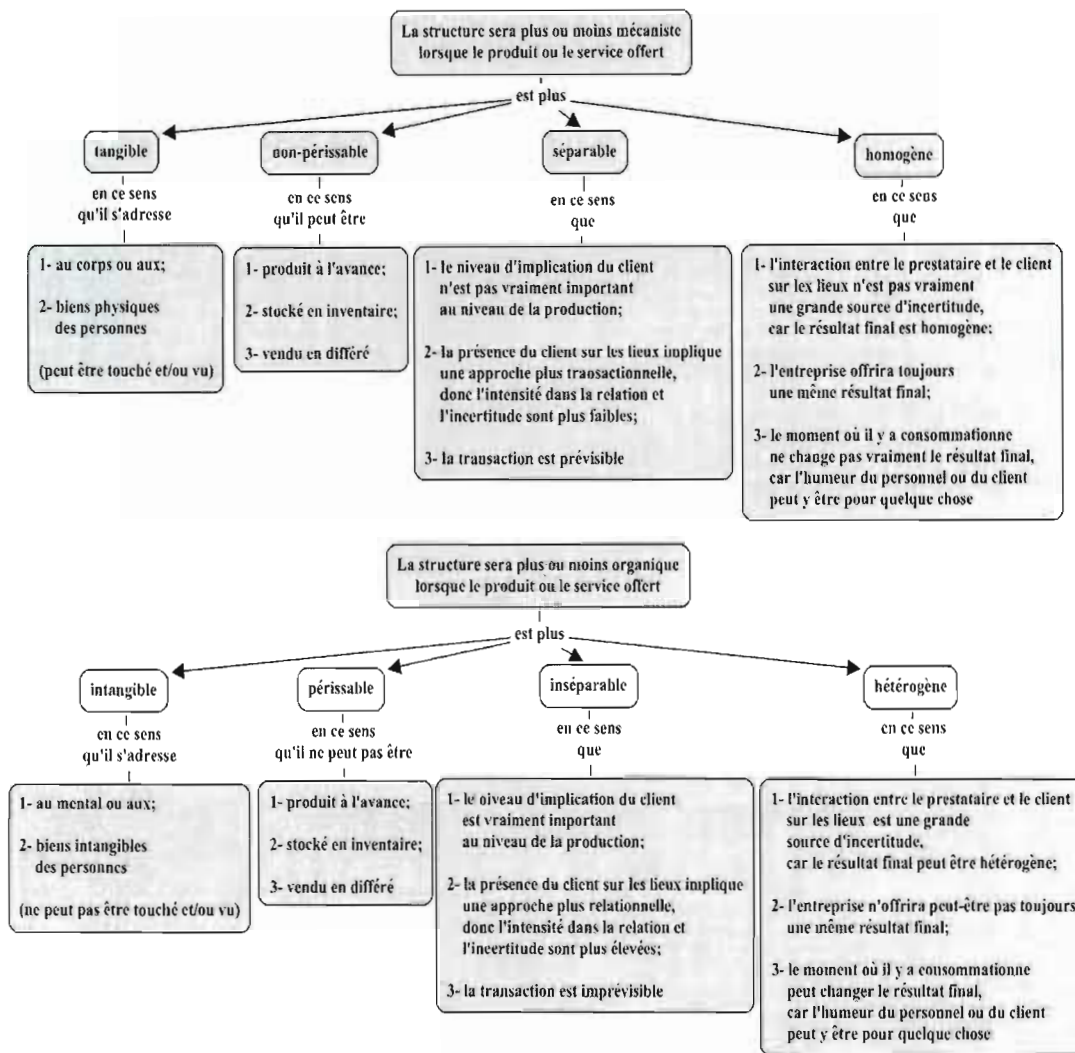
Services	Biens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intangibles</li> <li>• Périssables</li> <li>• Le client participe à la production</li> <li>• Hétérogènes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tangibles</li> <li>• Non périssables</li> <li>• Le client ne participe pas à la production</li> <li>• Homogènes</li> </ul>

Ainsi, considérant chacune de ces quatre caractéristiques, entre autres, une organisation penchera pour une structure plus ou moins mécaniste ou organique. La figure 1.18 résume cette idée pour tenter de démontrer que ces quatre caractéristiques peuvent se prêter tant aux secteurs des biens que celui des services.

Chercher à catégoriser une organisation selon son type de production dans un type de structure plus ou moins mécaniste ou organique, et ce en fonction qu'elle rencontre soit toutes les unes ou toutes les autres caractéristiques, serait réductionniste. Les biens ou les services peuvent répondre à toutes les caractéristiques dans certains cas, mais très souvent ne feront qu'y répondre en partie et à des niveaux d'importance divers. Suivant les propositions de Lazo et Corbin (1961), les caractéristiques des produits pourraient avoir une influence sur la structuration de la fonction marketing.

Figure 1.18

Résumé de la structure plus ou moins mécaniste ou organique pour les biens et les services



Un exemple est présenté ici pour illustrer ces propos. Il serait difficile d'avancer qu'une firme spécialisée dans la construction des bâtiments pour les entreprises en pharmaceutique optera pour une structure plus mécaniste parce qu'elle ne produit que des biens. Les bâtisses s'adressent ici effectivement aux biens physiques des gens et le produit final est tangible. De plus, certains éléments des bâtiments, mais pas tous, peuvent être produits à l'avance, stockés en inventaire, et vendus en différé. Néanmoins, l'implication du client au niveau de la

production est essentielle. Une entreprise ne fabrique pas en grande série un immeuble qui doit recevoir des laboratoires très spécifiques. Un laboratoire est fait sur mesure, et l'immeuble doit répondre à des besoins très précis. L'approche de la firme doit être très personnalisée, et si l'approche ne convient pas, il y a des chances que la transaction ne s'effectue jamais. Le client est ici un coproducteur, il est celui qui oriente par ses besoins la production. Si la personnalité d'une partie est différente de l'autre partie, si la relation n'est pas celle qui était attendue ou la même que lors d'une précédente transaction, il se peut encore une fois que la transaction échoue. La firme produit des biens, mais il est possible à cause de ces contraintes qui engendrent beaucoup d'incertitude qu'elle opte pour une structure plus ou moins organique et une approche plus relationnelle.

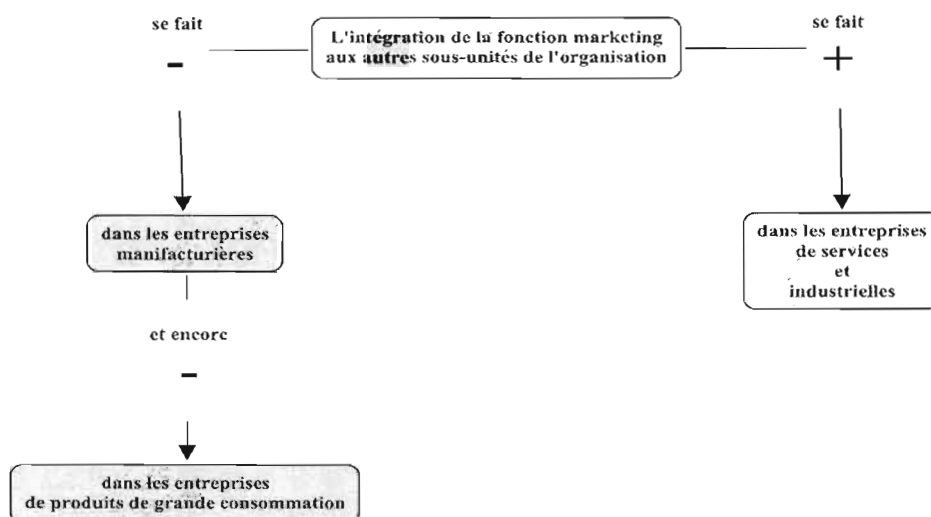
Une analyse comparative menée par Coviello et *al.* (2002) vient implicitement appuyer cet exemple. Leur recherche empirique menée auprès de 308 entreprises américaines et de quatre autres origines révèlent que plusieurs entreprises qui font du B2B (Business to Business), tout comme les entreprises de services, auront tendance à avoir une approche plus relationnelle avec leur marché que les entreprises de biens. Les résultats font ressortir cependant plusieurs exceptions. Ainsi, au lieu de trancher entre les services ou les biens, ces auteurs proposent plutôt de trancher entre les entreprises qui ont des pratiques marketing plus relationnelles, plus transactionnelles ou hybrides. Qui plus est, cette étude vient soutenir à son tour Marion (2001), à l'effet que les approches peuvent être pluralistes, qu'il n'y a pas de nouveau paradigme, soit un supposé virage d'une approche marketing transactionnelle vers une approche relationnelle.

Enfin, il est dit que si la relation lie une grande majorité des employés à l'intérieur de l'organisation avec les clients, la dépendance interfonctionnelle au sein de la structure est favorisée (Gummesson, 1987; Grönroos, 1989). Ce serait le cas d'une grande majorité d'organisations dans le secteur des services qui, contrairement aux organisations manufacturières traditionnelles, auraient plutôt tendance à isoler la fonction marketing des autres fonctions (Coviello et *al.* 2002; Marticotte, 1997). La fonction marketing serait en fait plus décentralisée, moins formalisée et plus intégrée aux autres sous-unités dans les



entreprises de services (George et Barksdale, 1974) et industrielles (Hakansson et Ostberg, 1975; Hakansson et *al.*, 1979; Wind, 1981) que dans les entreprises manufacturières (George et Barksdale, 1974; Hakansson et Ostberg, 1975; Hakansson et *al.*, 1979; Wind, 1981). L'intégration de la fonction marketing aux autres sous-unités serait non seulement plus poussée dans les entreprises industrielles que dans les entreprises manufacturières, mais l'écart se creuserait encore plus avec les manufacturières de produits de grande consommation (Piercy, 1986) (voir la figure 1.19).

**Figure 1.19**  
Résumé de l'intégration de la fonction marketing aux autres sous-unités  
dans les entreprises de biens ou de services



#### 1.3.5.2 La technologie

Woodward en 1965 relevait que la structure organisationnelle est largement influencée par la technologie utilisée à travers les modes de production (Woodward, 1980). Sa question de départ cherchait à comprendre pourquoi les organisations industrielles varient en structure et pourquoi certaines structures semblent associées à un plus grand succès commercial. Les organisations qui n'adaptent pas leur structure aux technologies utilisées à travers leur

mode de production rencontreraient des difficultés au niveau de la performance. Trois catégories de variables contextuelles devraient coïncider avec certaines variables structurelles précises (voir le tableau 1.10) selon la théorie de Woodward. Cette théorie sert en tant que fondement pionnier aujourd'hui, et confirme implicitement les résultats des travaux précités pour les différents secteurs d'activités par George et Barksdale (1974), Hakansson et Ostberg (1975), Hakansson et *al.* (1979) et Wind (1981). Toutefois, explicitement, cette théorie ne tient compte que des technologies pour la production des biens, et ne tient pas compte des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) (Nizet et Pichault, 1995). En réalité, en 1965, pour l'heure, la théorie ne pouvait pas prendre en considération les TIC telles qu'on les connaît aujourd'hui puisqu'elles n'avaient pas atteint le niveau de maturité actuelle (Bouarfa, 2000).

**Tableau 1.10**  
Typologie des structures adaptées au système de production selon Woodward -1965

Catégorie	Sous-catégorie	Type de produit	Type de structures et la place du marketing
Système de production à l'unité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production d'unités selon la spécification du client.</li> <li>• Production de prototypes</li> <li>• Production de grands équipements par étapes.</li> <li>• Production de petites séries à la commande.</li> </ul>	Produits multiples, différenciés, en petite quantité et fortement personnalisés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structures décentralisées et flexibles (plus ou moins organiques).</li> <li>• Faible différenciation verticale.</li> <li>• Le Marketing est important et travaille à convaincre de la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins avec un haut niveau d'excellence technique et d'expertise. Il crée un canal de communication permanent entre l'entreprise et les clients et les services de production.</li> </ul>
Système de production de masse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La production de grandes séries.</li> <li>• La production de grandes séries sur chaîne de montage.</li> </ul>	Produits peu différenciés, en grande quantité et fortement standardisés. La variété est le fruit de la combinaison d'éléments eux-mêmes standardisés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structures centralisées et rigides (très mécanistes)</li> <li>• Forte différenciation verticale et horizontale</li> <li>• Le marketing est une fonction à part, comme toutes les fonctions de l'organisation, la communication est limitée.</li> </ul>
Système de production en continu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La production intermittente</li> <li>• La production en continu.</li> </ul>	Produits uniques ou des produits liés à un processus unique, et réalisé de manière continue.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structures décentralisées et flexibles (très organiques).</li> <li>• Faible différenciation verticale.</li> <li>• Le Marketing s'attache plus à l'utilisation du produit qu'à la façon dont il est fabriqué.</li> </ul>

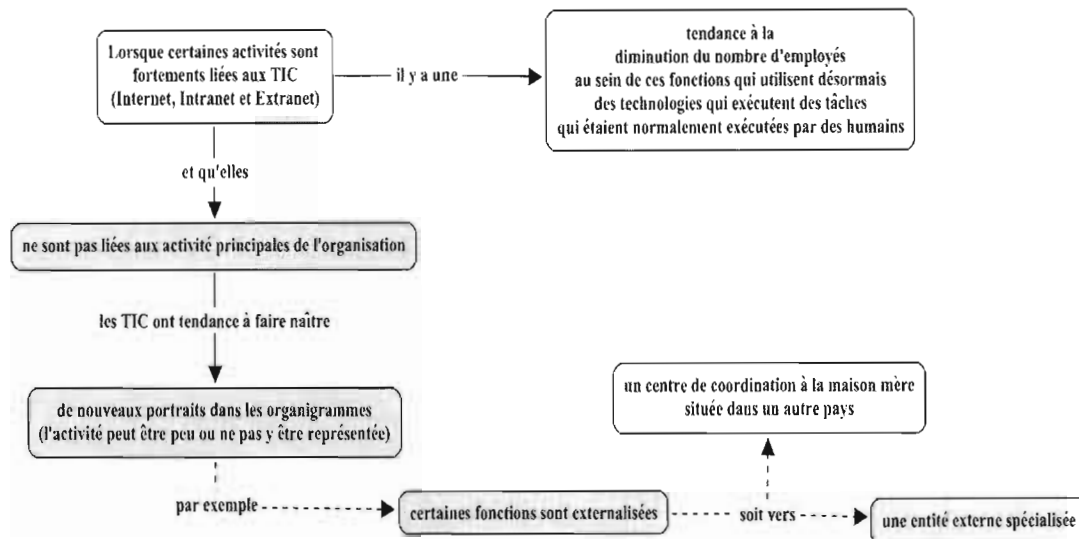
Source : Adaptée de Wilkin (2004), Woodward - 1965 (1980).

Aujourd'hui, que ce soit dans les organisations à structure plus mécaniste ou plus organique, les TIC sont de plus en plus présentes en tant qu'outils ultimes pour manœuvrer les stratégies de communication et de production. Les impacts sur la structuration des fonctions dans les organisations ne sont plus à mettre en doute (Healy et Iles, 2003). Les TIC ont tout simplement propulsé plus loin la recherche de souplesse, de réactivité, d'« intelligence » pour certaines organisations, jusqu'à aboutir à des entreprises-réseaux ou des entreprises virtuelles qui remettent totalement en question ce qui est entendu par structure et par entreprise. Elles évoluent dans un contexte qui engendre un déphasage spatiotemporel important (Brunelle, 2003). Désormais, en tout temps, un gestionnaire peut être assis à son bureau et se connecter via des intranet, des extranet, ou internet pour traiter en amont et/ou en aval avec les gens aussi bien sur le plan local que mondial (Healy et Iles, 2003). Cette portion des échanges via les TIC est la partie la moins visible, mais la plus active qui entraîne une mutation des activités, donc du commerce, du travail et des métiers. Il y a une déstabilisation de l'humain, de sa position dans l'entreprise.

Dans une étude menée par *l'Organisation de coopération et de développement économiques* (OCDE), en 2005, on remarque effectivement que les organisations aux États-Unis, au Canada et en Australie ont de plus en plus tendance à externaliser certaines activités administratives liées aux TIC si celles-ci ne sont pas leurs activités principales (OCDE, 2005). Toujours selon cette même étude, le nombre d'emplois au sein de ces activités administratives fortement liées aux TIC aurait tendance à diminuer en raison de l'efficacité de ces outils. Suivant ces observations, il se peut que la fonction marketing soit inexistante dans une filiale particulière, ou si elle existe, que le personnel en place soit peu nombreux et qu'il ne fasse pas partie d'un département identifié « marketing » comme tel. Qui plus est, si cette activité est sous le contrôle quasi absolu d'une entité externe, cette dernière n'est peut-être pas identifiée formellement à l'intérieur de l'ensemble des activités présentes dans l'organigramme (voir la figure 1.20).

**Figure 1.20**

Résumé de l'impact des TIC sur les activités fortement reliées aux TIC



Enfin, les TIC viennent aussi dans les faits brouiller la lecture de l'environnement aux plus grandes entreprises qui se voient de plus en plus obligées d'étudier les plus petits concurrents qui semblaient à une certaine époque plus « inoffensifs » (Silvestre et Goujet, 1996). Certes utiles au temps de réaction face aux environnements très dynamiques et pour diminuer les coûts globaux, les TIC sont néanmoins sujets aux changements rapides. Chaque phase d'apprentissage d'une nouvelle technologie n'est jamais close (l'une succède à l'autre), et chaque TIC demande un temps d'apprentissage, en plus d'exiger des ajustements organisationnels parfois très importants (Brousseau, 2000).

### 1.3.5.3 Les acteurs externes

L'entreprise peut être vue comme un réseau composé d'acteurs internes qui se doivent de conjuguer avec des acteurs externes aux objectifs différents des leurs, parfois conflictuels, et dont le niveau d'information diffère sur un même marché (Jensen et Meckling, 1994). Sur un marché donné, Porter (1999) souligne que plusieurs facteurs externes vont conditionner l'intensité concurrentielle, et du même coup la structure organisationnelle.

Ces forces externes présentées à la figure 1.21 soulignent que l'entreprise fait partie d'un ensemble de sous-systèmes de pouvoir très complexe. D'une part, il y a présence d'un sous-système économique (marchés concurrentiels : consommateurs, fournisseurs/distributeurs, concurrents, sous-traitants, propriétaires (actionnaires)) et, d'autre part, s'imbriquent deux autres sous-systèmes tels que le sous-système politique (État, exécutif, législatif, judiciaire, et pouvoir administratif, moral, économique, réglementaire) et le sous-système social (société civile, associations, groupes de pression, médias). L'ensemble de tous ces acteurs sont compris comme étant les parties prenantes de l'environnement de l'entreprise (Pasquero, 2003).

Freeman (1984) donne cette définition des parties prenantes: « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». Du côté de Donaldson et Preston (1995), elles sont désignées par leurs intérêts légitimes dans l'organisation. Elles sont des groupes et des personnes ayant des intérêts légitimes qui sont connus et identifiés, et les intérêts de tous ont une valeur intrinsèque. Ces derniers auteurs insistent sur les bases normatives de la théorie des parties prenantes qui impliquent les obligations morales que les dirigeants doivent avoir envers toutes les parties.

Ces obligations morales et légales (le sociopolitique) qui peuvent avoir un impact sur la structure organisationnelle seront traitées au sous-point 1.3.5.6. Aussi, dans la pluralité des angles qui s'offrent à l'analyse, la société mère peut être aussi considérée comme un acteur externe si l'objet étudié est une filiale ou une division, par exemple. Cet angle sera également développé au sous-point 1.3.5.5 lorsqu'il sera question de l'impact de la culture nationale de la société mère sur la structure organisationnelle.

Pour le moment, seront couverts ici les principaux acteurs externes du sous-système économique d'une organisation, tels que les clients, les concurrents, les fournisseurs, les distributeurs, les sous-traitants, et les actionnaires.

**Figure 1.21**

Les forces externes conditionnant l'intensité concurrentielle sur un marché donné

Entrants potentiels (menaces des nouveaux entrants)		
Barrières à l'entrée : <b>Technologiques :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût des infrastructures en compétences techniques ;</li> <li>• Coût des solutions logicielles applicatives.</li> </ul> <b>Financières :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Économies d'échelle possibles</li> <li>• Accès aux financements (Banques, marché boursier, accès ou à certaines subventions de l'État).</li> </ul> <b>Commerciales :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût pour établir une image, atteindre un niveau de notoriété.</li> </ul> <b>Étatiques :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Application ou non de certaines réglementations (contrôle des prix, des échanges internationaux, pollution, taux d'imposition, etc.) ;</li> <li>• Niveau de protectionnisme dans le secteur.</li> </ul> <b>Hasard :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitution de nouveaux groupes d'intérêts (Environnement écologique, politique, sociétale et économique)</li> <li>• Guerre ;</li> <li>• Gonflement soudain de l'offre régionale ou mondiale ;</li> <li>• Changements des politiques d'un pays tiers ou internationales.</li> </ul>		
Fournisseurs (pouvoir de négociation)	Concurrents dans le secteur (Rivalité entre les entreprises)	Clients (pouvoir de négociation)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentration des fournisseurs ;</li> <li>• Coût de transfert de fournisseurs ;</li> <li>• Possibilité d'intégration des activités du fournisseur vers l'aval ;</li> <li>• L'accès à des produits de substitution ;</li> <li>• Importance du secteur pour les fournisseurs.</li> <li>• Les fournisseurs des fournisseurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre relatif de concurrents par rapport au secteur d'activités ;</li> <li>• De la taille du leader ;</li> <li>• De la croissance de l'activité ;</li> <li>• Des barrières à la sortie ;</li> <li>• Croissance de l'activité dans le secteur ;</li> <li>• Possibilité d'ententes avec les concurrents.</li> <li>• Niveau de différenciation de produits et services concurrents (qualité, caractéristiques, services après-vente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre relatif des clients et des entreprises du secteur ;</li> <li>• Coût de transfert pour le client d'une entreprise à l'autre ;</li> <li>• Coût de transfert de distributeur ;</li> <li>• Possibilité des activités du distributeur vers l'amont.</li> <li>• Les clients des clients.</li> </ul>
Produits de substitution (menace des produits ou des services de substitution)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorent le rapport qualité/prix ;</li> <li>• Proviennent d'un secteur où les profits sont élevés.</li> </ul>		

Sources : Adaptées des 5 forces de Porter (1982, et des révisions 1993 et 1999).

Ainsi, un marché est d'abord une concentration de vendeurs (offre) et d'acheteurs (demande) dont les activités conjuguées influent sur le prix de vente d'un bien ou d'un service spécifique (Stiglitz et Walsh, 2004). Les différents niveaux de concentration du côté de l'offre ou de la

demande font naître différentes structures de marché. En reprenant les forces externes de la figure 1.21, les vendeurs présentés dans le tableau 1.11 seront tantôt les fournisseurs, les sous-traitants, les entreprises de fabrication ou les prestataires de services, ou encore les distributeurs. Du côté des acheteurs (clients), ils seront tantôt les entreprises de fabrication ou les prestataires de services pour les fournisseurs ou les sous-traitants, les distributeurs pour les entreprises de fabrication ou les prestataires de services, ou les consommateurs pour les distributeurs. Cette précision est importante, car les interactions entre vendeurs et acheteurs ne sont pas toujours comprises comme étant un commerçant qui vend un produit ou un service à un consommateur de la société civile. Simplement, ces termes doivent être interprétés selon l'angle de celui qui vend et de celui qui achète.

**Tableau 1.11**  
Les structures de marché et marchés potentiels

	Type de structure de marché			
	Concurrence parfaite	Concurrence monopolistique	Oligopole	Monopole
	Atomicité de l'offre	-	Perte d'atomicité de l'offre +	
Taille des firmes	Petite	Moyenne/grande	Grande	Très grande
Nombre de firmes	Nombreuses	Nombreuses	Quelques-unes	Une seule
Dépendance des firmes à l'offre des concurrents	Indépendantes	Dépendantes	Dépendantes	Indépendante
Influence de la firme sur les prix	Nulle	Limitée	Assez forte	Considérable
Nombre d'acheteurs	Nombreux	Nombreux	Nombreux	Nombreux
Barrières à l'entrée	Peu élevées	Peu élevées	Importantes	Insurmontables
Influence des prix sur les acheteurs	Favorable	Assez favorable	Plus ou moins favorable	Non favorable
Type de produit/service	Standardisé	Différencié	Standardisé/différencié	Standardisé
Circulation de l'information	Parfaite	Imparfaite	Imparfaite	Imparfaite

Sources : Adaptées de Lecaillon, Le Page, et Ottavj (2004), et Stiglitz et Walsh (2004).

Le tableau 1.11 présentait différentes structures de marché lorsqu'il y a atomisticité ou perte d'atomisticité de l'offre<sup>2</sup>. Lorsque les ventes de plusieurs entreprises sont effectuées auprès de peu d'acheteurs, il est dit qu'il y a perte d'atomisticité de la demande sur un marché, et les appellations des structures de marché ne sont plus les mêmes (voir le tableau 1.12).

**Tableau 1.12**  
Les structures de marché lorsqu'il y a perte d'atomisticité de la demande

		Nombre de vendeurs		
		Un seul	Quelques-uns	Nombreux
Nombre d'acheteurs	Un seul	Monopole bilatéral	Monopsone contrarié	Monopsone
	Quelques-uns	Monopsone contrarié	Oligopole bilatéral	Oligopsone
	Nombreux	Monopole	Oligopole	Concurrence parfaite

Source : Adaptée de Stackelberg (1952).

Marticotte (1997) avait soulevé que lorsque l'offre est plus forte que la demande, ou la demande plus forte que l'offre, la notion de dépendance de l'organisation face aux acteurs externes peut devenir un déterminant potentiel de la structure de la fonction marketing (Marticotte, 1997). Lazo et Corbin (1961) avait également soulevé que la concurrence pouvait avoir un potentiel d'influencer la fonction marketing.

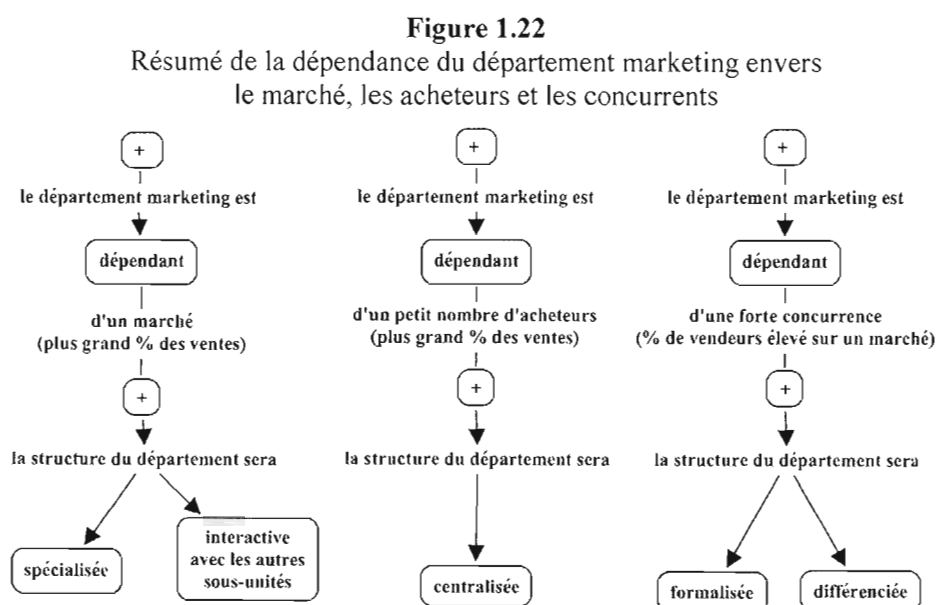
Plus une entreprise sera dépendante du marché (le plus gros pourcentage des ventes se fait sur un même marché), plus le département marketing sera spécialisé et aura également tendance à interagir avec les autres départements (Dastmalchian et Boag, 1990; Wheeler, Mansfield, et Todd 1980). Selon Lazo et Corbin (1961), le type, la taille et la localisation du marché pourraient aussi avoir une influence sur la structuration de la fonction marketing.

<sup>2</sup> L'atomisticité du marché a lieu quand : « 1. L'offre et la demande se composent d'un nombre suffisant d'acheteurs et de vendeurs. 2. Aucun de ces vendeurs ou acheteurs n'a une importance telle que son action puisse déterminer une modification, un déséquilibre appréciable de l'offre ou de la demande globale ». (site Web de OQLF, dernière visite, juin 2007).



Du côté de la dépendance envers les clients, plus une entreprise sera dépendante envers ces derniers (un pourcentage des ventes est effectué auprès de peu d'acheteurs), plus le département de marketing sera centralisé (Dastmalchian et Boag, 1990; Mansfield, Todd et Wheeler, 1980). Tous ces résultats sont nettement plus significatifs dans le cas des entreprises très performantes, et le sont moins pour les entreprises moins performantes.

Enfin, selon Mansfield Todd et Wheeler (1980), plus une entreprise évolue dans un environnement concurrentiel (pourcentage élevé de vendeurs sur un même marché), plus la structure de l'organisation et la structure des départements seront formalisées et différenciées. La figure 1.22 résume les principaux éléments de la dépendance du département de marketing envers le marché, les acheteurs et les concurrents.



Dans un autre ordre d'idées, une étude menée par Lustgarten (1975) souligne que si la concentration des acheteurs est positivement corrélée à celle des vendeurs sur un marché, la marge de profits des vendeurs y sera quant à elle négativement corrélée. Or, dès que la concentration des vendeurs devient trop importante (forte concurrence) par rapport aux

acheteurs sur un marché, les entreprises adopteront parfois une stratégie de spécialisation ou de différenciation pour atteindre un moins grand nombre d'acheteurs, certes, mais elle compensera au final par une plus grande marge de profits par acheteur sur un même marché (Allaire et Firsirotu, 2004). La spécialisation peut aussi être liée à une production dans les secteurs très spécialisés où il y aura toujours, peu importe les efforts, un nombre restreint d'acheteurs et de vendeurs potentiels (ex : aéronautique commerciale, barrières à l'entrée et à la sortie trop importantes).

Un problème possible lié à cette stratégie peut venir du fait que plus les entreprises se spécialisent, plus elles peuvent devenir dépendantes des fournisseurs, des distributeurs ou des clients (Dastmalchian, 1986). Les entreprises spécialisées font généralement partie d'un sous-ensemble d'entreprises elles-mêmes spécialisées (Dastmalchian, 1986). Plus cette dépendance sera importante avec les autres organisations, plus la structure organisationnelle sera centralisée et formalisée (Mintzberg, 1982; Mansfield, Todd, et Wheeler, 1980). Dastmalchian et Boag (1990) avancent que plus une entreprise sera dépendante de ses fournisseurs pour ses achats (un grand pourcentage des achats de l'entreprise est effectué auprès d'un petit nombre de fournisseurs), plus elle aura tendance à spécialiser et à centraliser son centre des achats. Cette centralisation peut être imposée aux entreprises par les entités externes pour les tenir responsables de ce qui arrive dans l'organisation, et la formalisation le sera pour s'assurer que des normes précises soient définies afin d'éviter les dérives (Marticotte, 1997).

La dépendance peut donc conférer du pouvoir à une entité externe. L'entité A est dépendante de l'entité B dans la mesure où l'entité B peut influencer les résultats de l'entité A (Thibaut et Kelley, 1959). Plus la dépendance de l'entité A à l'entité B est forte, plus l'entité B pourra transférer un mode de structuration forte à l'entité A (Kalika, Guilloux, et Laval 1999, 1999 (b)). L'entité A ne peut jouir d'une certaine forme d'indépendance que lorsqu'elle peut contrôler ses propres sources stratégiques, peut trouver des sources alternatives ou qu'elle peut obtenir les ressources de l'entité B sans se conformer à toutes ses exigences (Aldrich, 1976).

Une entité qui ne possède pas complètement son indépendance peut toutefois y trouver son compte, et ce du seul fait qu'à elle seule elle n'arriverait pas à supporter les coûts d'un environnement technologique trop développé, par exemple, ou encore avoir accès à des ressources dont elle a besoin à moindre coût (Hagedoorn, 1993).

On parlera d'interdépendance lorsque les résultats des entités A et B dépendent des résultats des entités A et B. L'interdépendance des organisations favoriserait l'adoption du concept marketing au sein des structures (Marchesnay, 1991), et ce afin de faciliter les échanges au sein de la chaîne de valeur descendante (du fournisseur->fabricant->distributeur-> client) et ascendante (du client->distributeur->fabriquant->fournisseur) (des Garets, 1992).

La position du fournisseur ou du fabricant rend en fait souvent difficile la lecture des signaux sur le marché, et le distributeur peut plus facilement recueillir l'information ascendante utile au sein de la chaîne de valeur (Achrol, 1991; des Garets, 1992). Les actions conjointes aux niveaux des échanges forment des enjeux de pouvoir positif, non seulement pour mieux saisir plus d'informations afin de mieux répondre aux besoins spécifiques des clients, mais aussi pour mieux comprendre le comportement des concurrents (Achrol, 1991; Fites, 1996).

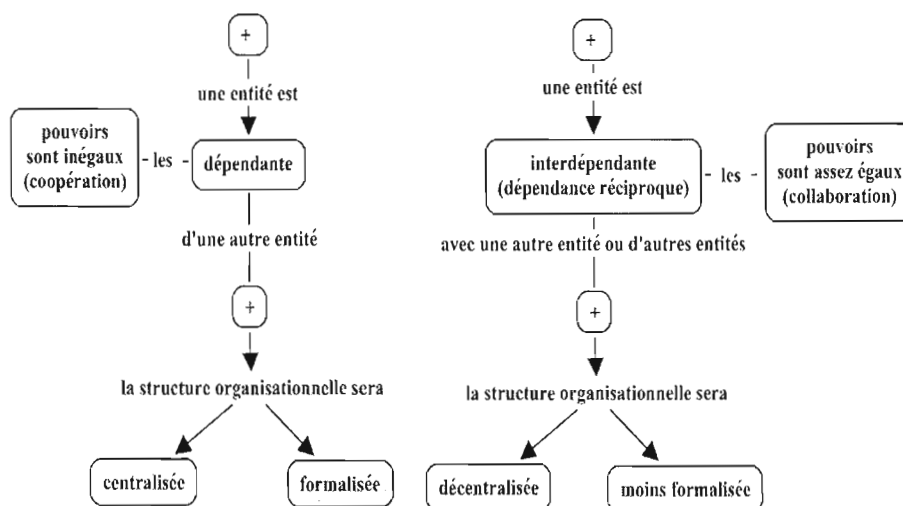
La différence de l'interdépendance avec la dépendance est que les entités détiennent ici un poids similaire dans la chaîne de valeur. Tout est question d'une bonne gestion de la logistique entre les différents acteurs interconnectés à l'entreprise pour satisfaire la demande et le bon mixte marketing pour stimuler cette même demande. Powell, Koput et Smith-Doerr (1996) ajoutent que l'interdépendance peut prendre plusieurs formes d'alliances, telles que la production en collaboration, de coentreprises (jointes ventures), et autres, qui peuvent mener à des arrangements très complexes à l'intérieur des réseaux.

Sous la contrainte de devoir agir avec d'autres, l'élément de confiance devient un élément essentiel (Bidault, 1998) afin d'établir des structures réseaux moins rigides (qui favorise la communication entre les entreprises, diminue le nombre de réunions officielles, évite les

formalités outrancières dans les contrats et les échanges) (Inkpen et Li, 1999) pour que les acteurs ne se sentent pas trop liés et puissent être en mesure de se réévaluer et de s'ajuster constamment (Doz, 1996). L'interdépendance ferait naître des structures plus décentralisées et moins formalisées dans un cadre de collaboration, et plus centralisées et formalisées lorsqu'une entité indépendante dépend d'une autre avec laquelle elle doit coopérer pour sa survie (Friedberg, 1993; Taylor-Powell, Rossing et Geran, 1998) (voir la figure 1.23).

**Figure 1.23**

Résumé de la différence entre dépendance et interdépendance envers les entités externes

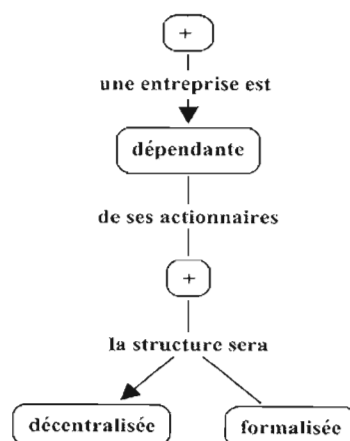


En dernière analyse, plus particulièrement au niveau des grandes entreprises, la structure organisationnelle ne serait pas déterminée que par les pressions des acteurs sur le marché, mais aussi par les luttes politiques que les dirigeants et les actionnaires se livrent au sein et au-delà de l'entreprise (Davis et Thompson, 1994). Plus le pouvoir des actionnaires est grand, plus l'organisation devient dépendante de ses actionnaires (Pasquero, 2003).

Selon Charreaux (1999), les nouvelles réalités nées des années 80 obligent une relecture de la théorie de l'agence où les cadres dirigeants sont vus comme les « décideurs », et les actionnaires comme les « preneurs de risques » au sein des entreprises. Le top-management d'une organisation est théoriquement toujours tenu de protéger l'avoir des actionnaires, mais

le contexte institutionnel refléterait davantage aujourd'hui le pouvoir étendu des investisseurs (propriétaires) dans la prise de décision. L'objectif premier des organisations dépendantes de leurs actionnaires serait plus « actionnarial », soit orienté vers la maximisation de l'avoir des actionnaires. Pour s'adapter à cet objectif, il semble que les structures organisationnelles des entreprises fortement dépendantes de leurs actionnaires sont plus décentralisées (décentralisation du pouvoir de la prise de décision) et plus formalisées (communication formelle doit être largement distribuée) (voir la figure 1.24) que les entreprises indépendantes de tout actionnaire (Davis et Thompson, 1994).

**Figure 1.24**  
Résumé de la dépendance du département marketing envers les actionnaires



\* Ne concerne que la décentralisation du pouvoir de la prise de décision vers les actionnaires.

#### 1.3.5.4 L'économie nationale et mondiale

Les nombreux changements imposés par le contexte de mondialisation, le développement de nouvelles technologies, l'obligation de prendre des décisions plus fréquemment et à les mettre en oeuvre plus rapidement, ont poussé plusieurs grandes entreprises au Canada à se restructurer ou à se déstructurer (Magun, 1998). Les entreprises ne sont plus confrontées qu'à l'économie de leur secteur ou à l'économie nationale, mais aussi à l'économie mondiale.

En fait, depuis un moment, l'ouverture des frontières à la concurrence sur les marchés extérieur et intérieur oblige les entreprises à sortir des frontières nationales. Selon la phase dans laquelle l'offre des entreprises se situe (émergence, croissance, épuration, maturité, saturation, déclin), leur expérience, le niveau de réglementation ou la phase de développement technologique, elles emprunteront différentes stratégies sur un ou plusieurs marchés (Allaire et Firsirotu, 2004). En s'établissant dans d'autres pays, en s'alliant à d'autres entreprises, elles s'ouvrent à de nouvelles connaissances en vue d'obtenir un avantage concurrentiel (Magun, 1998).

Dans ce nouveau contexte, l'une des trois principales méthodes pour reconfigurer les organisations en Amérique du Nord a été « la réduction des effectifs et le centrage sur les compétences fondamentales » (Magun, 1998, p. 6). Cette stratégie intentionnelle a mené les entreprises à avoir recours à l'impartition, la sous-traitance ou à des alliances stratégiques pour combler les activités considérées comme étant non essentielles (Magun, 1998). Cette stratégie permettrait de se recentrer plus rapidement sur les activités principales lorsque surviennent des changements dans un environnement turbulent (Magun, 1998).

Contrairement à la crainte des syndicats durant plusieurs années, cette stratégie aurait surtout affecté la classe « de gestionnaires, de professionnels et employés des catégories administratives et techniques [...] et plus précisément dans le secteur des services [...] au Canada et de façon encore plus significative aux États-Unis » (Magun, 1998, p. 8 et p. 30). Aussi, bien que ce portrait semble peu reluisant, cette stratégie n'aurait qu'engendré un roulement sur le marché du travail, et aurait créé plusieurs nouveaux types d'emplois et de nouvelles fonctions dans les entreprises (Magun, 1998). Les nouvelles structures seraient moins lourdes, la hiérarchie se présenterait de façon plus horizontale, donc le cheminement du travail serait plus rapide, mais en contrepartie, les exigences au niveau des compétences fondamentales auraient augmenté (Magun, 1998). Cravens (1995) observe ce même phénomène au niveau des départements des ventes dans les multinationales.

Puisque ce portrait de la nouvelle économie touche plus particulièrement la classe des gestionnaires, des professionnels et des employés des catégories administratives et techniques, et qu'elle ouvre de nouveaux horizons pour de nouveaux types d'emplois et de fonctions, il est tout lieu de croire que la fonction marketing dans les grandes entreprises canadiennes puisse en avoir subi les effets. Chu et Smithson (2003) soulèvent à ce propos que les grandes entreprises, qui avaient jusqu'alors des structures trop rigides, ont dû flexibiliser leur structure et ouvrir de nouveaux canaux (i.e. « e-business » dans le B2C et B2B) pour la fonction marketing et des ventes pour faire face à la mondialisation. Ces auteurs arrivent à la conclusion que les grandes entreprises devraient chercher à créer dans le département de marketing et/ou des ventes une sous-unité qui traite essentiellement le « e-business ».

#### 1.3.5.5 L'origine nationale de la société mère (selon l'angle, facteur interne ou externe)

Dans le cas des grandes entreprises, il est fréquent de voir une société mère composée de plusieurs filiales. À leur tour, les filiales peuvent avoir plus d'un siège social, plusieurs divisions et/ou plusieurs succursales. Les divisions peuvent également être directement reliées à la société mère. Comme le montre le tableau 1.13, ce sont les modes de contrôle et de coordination qui distinguent la société mère de ses autres entités (Kogut, 1989).

Ces multiples possibilités « tentaculaires » complexifient l'analyse de ces entreprises, d'autant plus si elles se positionnent sur plusieurs marchés à travers différents pays et offrent plusieurs types de produits et/ou services. Pugh et *al.* (1969) ont trouvé que les entreprises se structurent différemment selon qu'elles sont dépendantes ou non d'une société mère. Plus elles seront dépendantes, plus elles seront structurées et plus centralisées. Dans les résultats de l'étude de Dastmalchian et Boag (1990) au niveau du département de marketing au sein des organisations dépendantes de la société mère, lorsque les organisations sont dépendantes

de leur société mère, la structure du département de marketing est en principe plus spécialisée, plus formalisée, mais moins centralisée.<sup>3</sup>

**Tableau 1.13**  
La place d'une entité par rapport à une autre entité

Entité	Place
<b>Société mère</b> (Parent ou Ultimate parent)	« Société qui détient directement ou indirectement la majorité des participations financières d'une autre ou de plusieurs autres sociétés, ses filiales, et qui exerce par conséquent un pouvoir de contrôle sur celles-ci. Dans la plupart des grands groupes, la société mère est une société de portefeuille, dont l'activité principale consiste à gérer des participations dans d'autres sociétés. »
<b>Siège social</b> (Head office)	« Il ne faut pas confondre les termes <i>siège social</i> et <i>société mère</i> . En effet, le siège social est le principal établissement d'une société, où sont concentrées ses activités juridiques et administratives, alors que la société mère exerce un pouvoir de contrôle sur d'autres sociétés, du fait qu'elle en détient la majorité des participations financières. »
<b>Filiale</b> (Subsidiary)	« Société juridiquement indépendante, mais placée sous le contrôle d'une société mère, généralement du fait que cette dernière détient, directement ou indirectement, une participation lui donnant le droit d'élire la majorité des membres du conseil d'administration de cette société. La filiale est une société à part entière qui possède l'autonomie juridique et la personnalité morale. La société mère retire les avantages économiques futurs reliés à la filiale et assume les risques qui s'y rattachent. Le contrôle exercé par la société mère peut être défini comme étant le pouvoir de fixer les politiques stratégiques d'une entreprise en matière d'exploitation, d'investissement et de financement, de façon durable et sans le concours de tiers. »
<b>Coentreprise</b> (Joint venture)	« Groupement par lequel au moins deux personnes physiques ou morales s'associent selon des modalités diverses dans le but de réaliser un projet particulier tout en mettant leurs connaissances, leurs technologies ou leurs ressources en commun et en partageant les risques et les bénéfices. » Note : Dans ce cas, le contexte organisationnel se complexifie, car ce n'est plus le cas d'une entreprise à société mère (parent) unique.
<b>Division</b>	« Dans une structure divisionnelle, organisme d'ensemble responsable d'un produit ou d'un marché, jouissant d'une relative autonomie tout en étant placé sous la tutelle d'un siège qui définit la stratégie globale. »
<b>Succursale</b> (Branch)	« Établissement commercial qui dépend d'un autre, mais qui jouit d'une certaine autonomie par rapport à celui-ci, sans en être juridiquement distinct et, par conséquent, sans avoir la personnalité morale. »
<b>Partenaire</b> (Partner)	« Organisation avec laquelle une autre organisation collabore pour atteindre des objectifs convenus en commun. Les partenaires établissent ce que l'on nomme un partenariat qui est une forme de coopération entre deux ou plusieurs organisations, qui concourt à réaliser un projet par la mise en commun de moyens matériels, intellectuels, humains ou financiers. Il existe différents types de partenariats : partenariat commercial, partenariat industriel, partenariat technologique, partenariat public-privé, etc. »

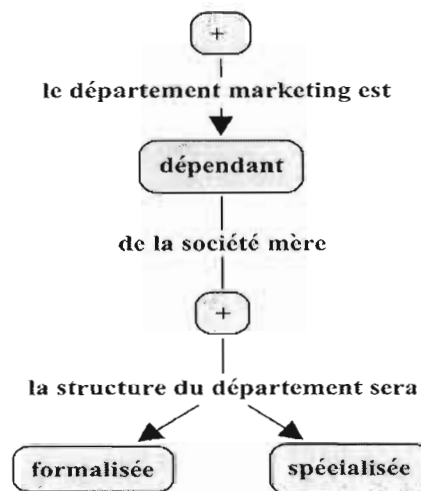
Source : l'OQLF (dernière visite, juin 2007).

<sup>3</sup> « Si l'organisation est dépendante envers ses propriétaires, il est probable qu'elle subisse des pressions pour qu'elle adopte des systèmes de contrôle basés sur un haut niveau de bureaucratisation. Elle sera aussi moins différenciée à l'interne puisqu'elle constitue elle-même une partie différenciée d'une plus grande entité » (Wheeler, Mansfield, et Todd, 1980, dans Marticotte 1997, p.45).



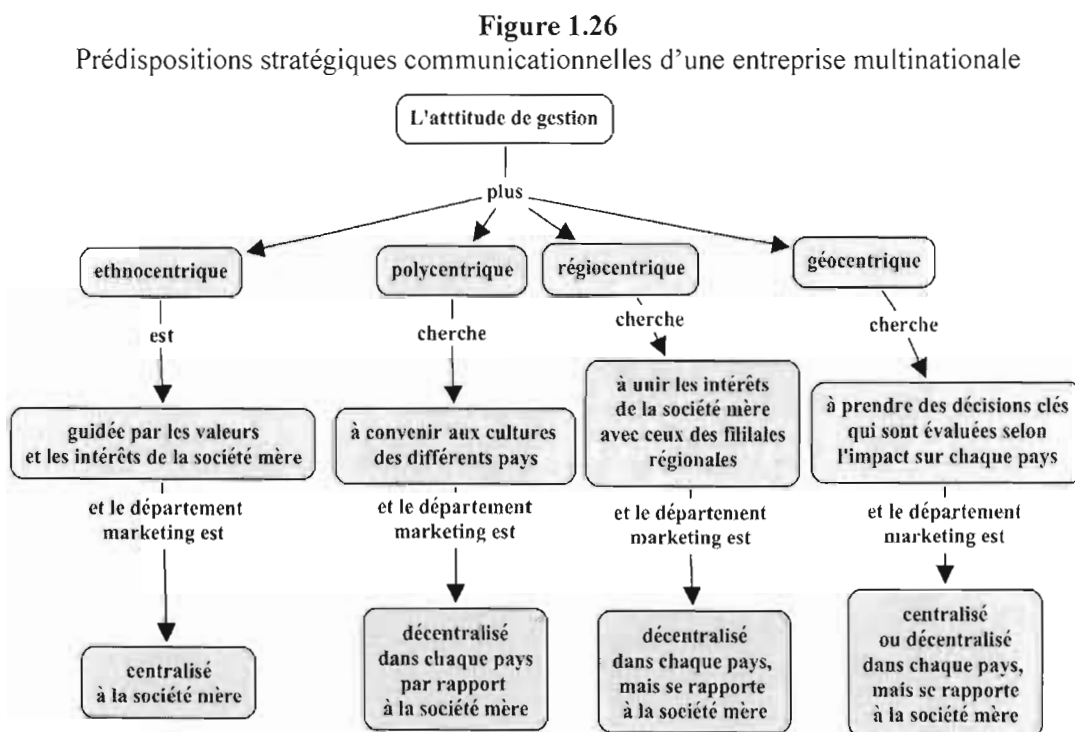
Wheeler, Mansfield, et Todd (1980) ont pour leur part relevé que cette dépendance influait plutôt au contraire sur la centralisation, mais dans la même veine sur la formalisation des procédures de la recherche marketing et du processus des plaintes provenant des consommateurs. La figure 1.25 résume ces résultats.

**Figure 1.25**  
Résumé de la dépendance du département marketing envers la société mère



La dépendance d'une entreprise envers la société mère est une chose, mais l'origine nationale de la société mère y joue aussi un rôle très important (Steenkamp et *al.*, 1999). Selon les recherches de Hofstede (2004), il importe aux gens du milieu des affaires qui traitent à l'international de comprendre comment les individus se comportent dans d'autres cultures; que ce soit au niveau des échanges entre filiales, des alliances, du commerce de produits ou services, lors du lancement d'une campagne publicitaire, etc. Néanmoins, suivant les études de Askegaard et Madsen (1998), Ronen et Shenkar (1985) et Vandermerwe et L'Huillier (1989), il se peut que des régions géographiquement liées qui partagent le même climat, les mêmes ressources, caractéristiques sociodémographiques et économiques, puissent partager également une même culture, styles de vie, valeurs, attitudes et avantages recherchés (Kamakura et *al.*, 1993).

Dans les faits, les prédispositions stratégiques de communication d'une entreprise multinationale vont souvent varier en fonction de ses attitudes<sup>4</sup> de gestion : ethnocentriques (guidées par les valeurs et intérêts de la société mère), polycentriques (taillées pour convenir aux cultures des différents pays), régiocentriques (unir les intérêts de la société mère avec ceux des filiales régionales) ou géocentriques (décisions clés évaluées séparément selon l'impact sur chaque pays) (Kotabe et Helsen, 2004). La plupart des erreurs culturelles dans les stratégies de communication en marketing proviendraient d'une étude de marché insatisfaisante pour comprendre les particularités de chaque pays (approche emic) ou pour comprendre le comportement universel et les attitudes (approche etic) (Kotabe et Helsen, 2004). La figure 1.26 résume ces prédispositions de communications de la multinationale et propose une position du marketing par rapport à la maison mère.



Source : Adaptée de Kotabe et Kelsen (2004).

<sup>4</sup> Une attitude est fonction de la culture. Dahl (1990) propose la définition de la culture comme étant un système de valeurs, croyances et d'attitudes symboliques, apprises et partagées qui forment et influencent les perceptions et les comportements – un « modèle » ou un « code » abstrait.

### 1.3.5.6 La législation et le comportement citoyen

Face au regroupement sociopolitique, Pasquero (2005) avance que l'entreprise aura une vision de l'environnement de façon différente selon qu'elle voit ses responsabilités de façon limitée (l'entreprise contrat), illimitée (l'entreprise octroi) ou comme forme de responsabilités partagées (l'entreprise citoyenne) avec l'ensemble de tous ces acteurs. Lorsque l'entreprise se considère à part entière comme étant un acteur dans la société, elle interagit avec cette dernière à titre de citoyenne dans le but d'atteindre des objectifs de prospérité économique et de progrès social (Pasquero, 2003). On peut dire que :

L'organisation citoyenne est une entreprise - petite, moyenne, grande ou publique - ou une organisation, service public, administration ou organisme culturel ou éducatif qui, au-delà de ses actions directes, désire protéger son environnement social et physique, et se solidariser de l'équilibre et du destin de la communauté dans laquelle elle vit et dont elle vit. (Libert, 1996, p. 2)

En réalité, bien que plusieurs se targuent d'être citoyennes, Pasquero (1990) précise que l'entreprise aura plutôt soit une relation réactive (environnement objectif), suivie (environnement perçu) ou interactive (environnement interprété) avec son environnement sociopolitique. L'entreprise qui cherche une relation de type interactif fera généralement « le bonheur » des intéressés (Weiss, 1994). Disons que cette dernière favorise si possible la négociation et le compromis, alors que celle qui cherche à suivre tente plutôt de le détourner par le lobbying. Finalement, celle qui est réactive est plutôt tentée d'utiliser des rapports de forces en y répondant par des solutions simplistes, basées sur des analyses réduites ou des expédients (Pasquero, 1990).

Ces différentes relations que les entreprises vont entretenir avec l'environnement feront parfois naître des règles et des lois que l'État mettra en place pour diminuer les abus. Ce qui détermine ce qui est un abus ou non pour un État est fonction des tendances lourdes et des attentes des intéressés qui deviennent du même coup des facteurs d'incertitude sociopolitique pour les dirigeants (voir le tableau 1.14).

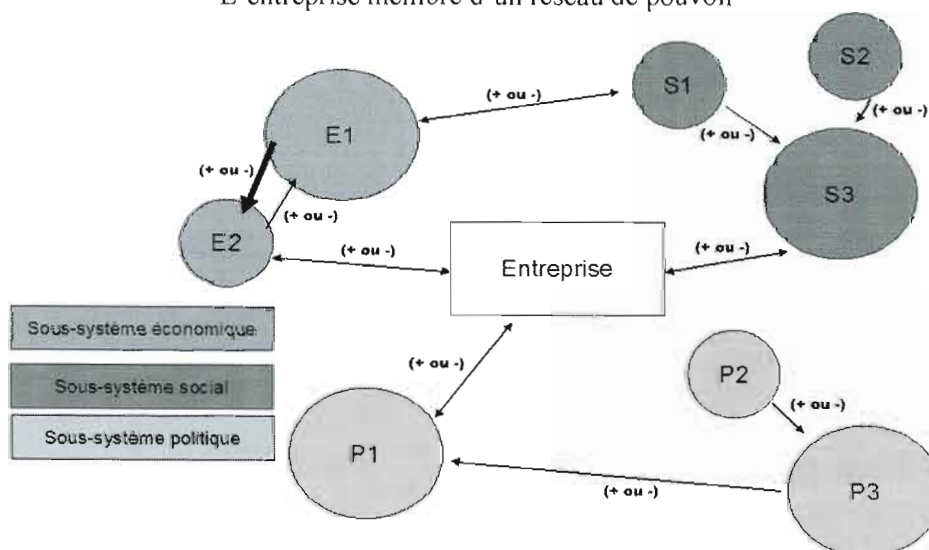
**Tableau 1.14**  
Facteurs d'incertitude sociopolitique pour les dirigeants

<b>Hétérogénéité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les pressions sociales sont hétérogènes</li> <li>• Satisfaction de partenaires nombreux et variés</li> <li>• Satisfaction à court terme et long terme de plusieurs attentes ou intéressés</li> <li>• Attentes interreliées économiques, sociales et politiques</li> </ul>
<b>Imprécision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenu des pressions sociales est souvent imprécis</li> <li>• Objectifs des groupes peuvent être contradictoires</li> <li>• Arguments de justice sociale peuvent être étrangers à la logique économique et du calcul des dirigeants</li> <li>• Interrogations sur les intentions réelles du législateur (ambiguïté)</li> </ul>
<b>Imprévisibilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressions sociales ne se manifestent pas toutes au même moment ni avec la même intensité</li> <li>• Il y aurait un cycle de vie difficile à prévoir</li> <li>• Jugement personnel quant à l'importance à accorder à une pression</li> </ul>

Source : Pasquero (2005, annexe, p. 13).

Ainsi, à travers un réseau de pouvoir constitué d'un sous-système économique (discuté au point 1.3.5.3), social et politique (voir la figure 1.27), les entreprises doivent parfois observer de très près des règles et des procédures qui les obligent à adapter leur structure pour répondre aux exigences de l'environnement (Pugh et *al.*, 1969).

**Figure 1.27**  
L'entreprise membre d'un réseau de pouvoir

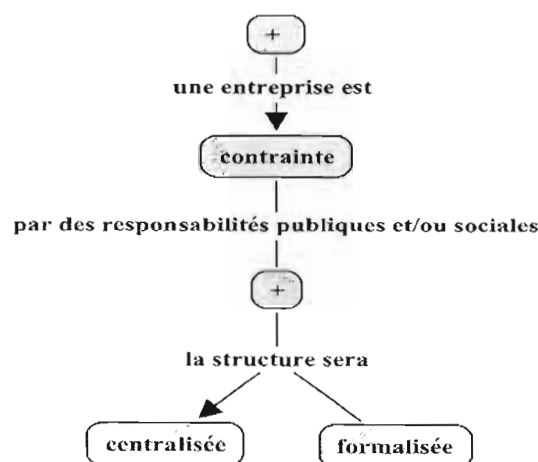


Source : Pasquero (2005, annexe, p. 17).

Par exemple, ladite « éco-entreprise » tient une place de plus en plus importante et fait l'objet d'études et de planifications de plus en plus affinées face à nouvelle réalité des engagements des gouvernements de plusieurs pays face à Kyoto (Pasquero, 2005). Les entreprises peuvent former des groupes de soutien (concentrés, professionnels et coordonnés) de façon à obtenir un rapport de force devant les exigences des gouvernements face aux enjeux légaux, financiers et politiques, ou encore former des comités *ad hoc* pour traiter un enjeu particulier qui peut aller parfois à l'encontre des intérêts d'une industrie tout entière (DiMento, 1989). La distribution et l'attribution du pouvoir aux personnes en lien direct avec le sous-système sociopolitique doit donc faciliter la prise en considération des intérêts des intéressés (Logsdon et Yuthas, 1997). Au niveau structurel, les entreprises doivent s'adapter afin d'établir de nouvelles relations avec les différents intéressés qui cherchent tantôt à ce qu'elles prennent au sérieux les engagements d'un gouvernement (par exemple la société civile, ONG), et tantôt à ce qu'elles s'allient avec certains pour former des coalitions pour renverser ou amoindrir des lois qui sont considérées comme étant trop contraignantes pour atteindre un seuil de rentabilité acceptable (par exemple les actionnaires ou les entreprises d'un même secteur). Les organisations qui sont contraintes par la responsabilité publique ou sociale ont tendance à avoir une structure plus formalisée et plus centralisée (voir la figure 1.28), soit une façon de justifier officiellement qu'elles sont en mesure de rendre des comptes à ceux qui ont des intérêts externes face à leurs actions (Pugh et *al.*, 1969).

**Figure 1.28**

Résumé de l'entreprise contrainte par des responsabilités publiques et/ou sociales



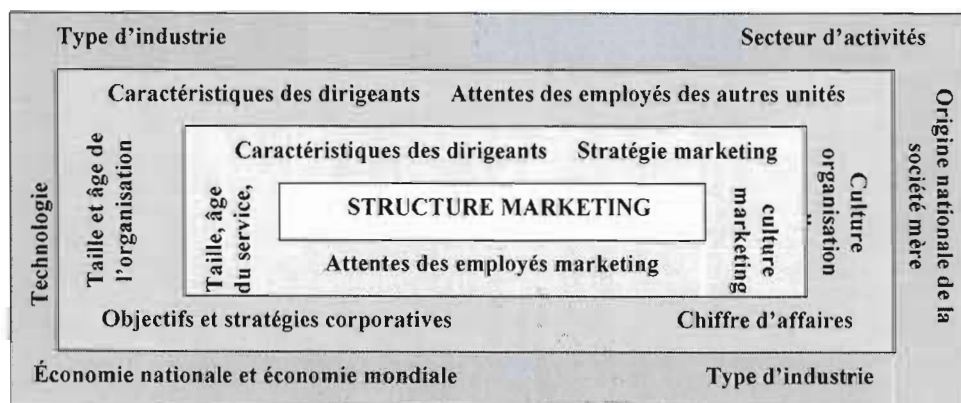
### 1.3.6 Les facteurs de contingence internes à l'organisation

Si la structure est un point d'équilibre avec son environnement externe, elle l'est aussi avec son environnement interne. Tout comme les facteurs externes, le fonctionnement des facteurs internes à l'organisation n'est pas linéaire ou séquentiel. Ceci suppose qu'une structure est une forme partielle à un moment donné dans le temps (Greiner, 1972), et que des facteurs tels que l'âge, la taille de l'organisation, les objectifs, les stratégies corporatives, les caractéristiques des dirigeants et des employés, et la culture organisationnelle, favoriseront ou occulteront la capacité de l'organisation à adapter la structure à son environnement externe (Marticotte et Perrien, 1995). Marticotte (1997) soutient l'idée que ce groupe de variables peut aussi s'appliquer à la structure du département de marketing (voir la figure 1.29).

La logique justifiant ce groupe de variables repose sur le postulat voulant que l'organisation est composée de sous-unités, chacune d'elles ayant une certaine liberté d'action et ses propres particularités. Le service du marketing devient un microcosme de l'organisation. À ce titre, la taille du service, l'âge du service, les caractéristiques des gestionnaires du service, les attentes des employés dans le service, la culture dominante dans le service, les stratégies de marketing et les perspectives temporelles, quoi que s'inscrivant ou s'intégrant à l'intérieur de l'organisation, peuvent être fort différentes de l'image générale dégagée de l'ensemble de l'organisation. (Marticotte, 1997, p. 56)

**Figure 1.29**

Influence des environnements sur la structure marketing

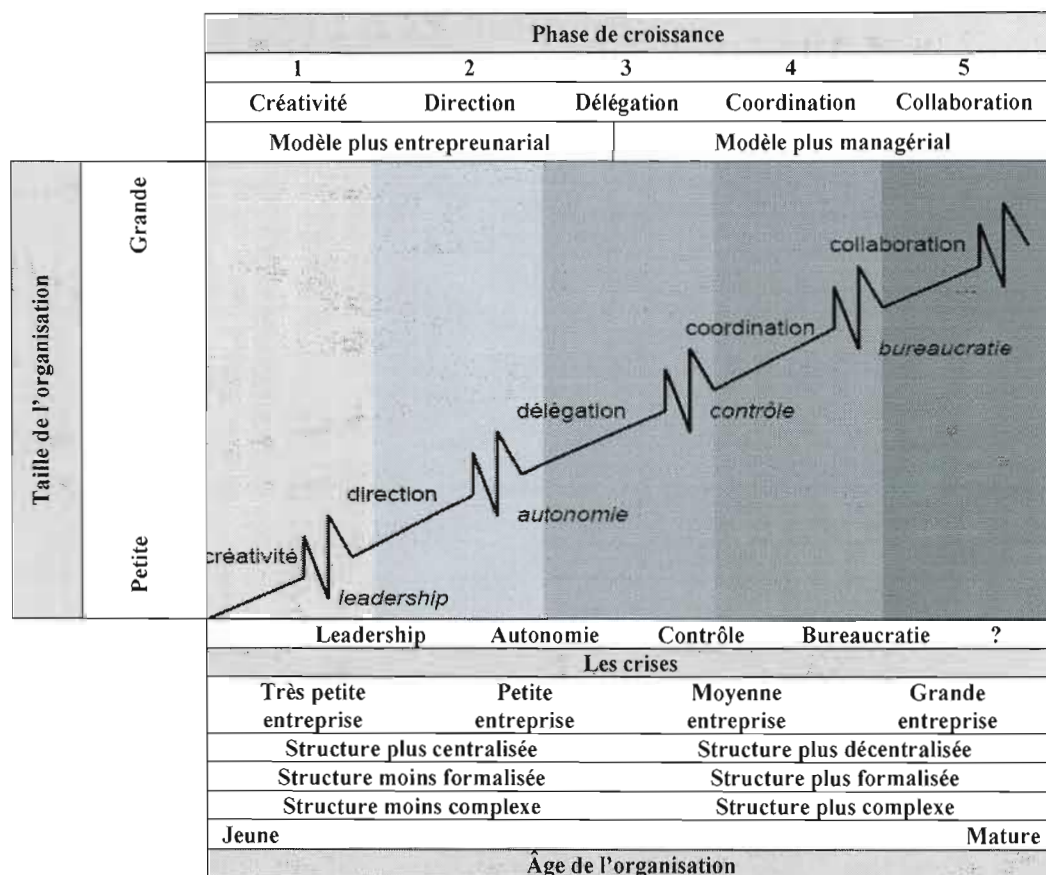


Source : Adaptée de Marticotte et Perrien (1995).

### 1.3.6.1 L'âge de l'organisation

La structure de l'organisation peut dépendre de la date de sa fondation et du contexte de sa création (Greiner, 1972, Mintzberg, 1982). La figure 1.30, basée sur le modèle de Greiner (1972), met en relief ses conclusions sur les liens possibles entre l'âge, la structure organisationnelle, et autres facteurs contingents. La publication de Mintzberg en 1979, traduite en français en 1982, s'est grandement inspirée des travaux de Greiner (1972).

**Figure 1.30**  
Le cycle de vie de l'entreprise



Source : Adaptée de Greiner (1972).



La base du modèle théorique de Greiner (1972) a été développée pour répondre à l'assertion de Chandler (1962) qui stipulait que la structure suit la stratégie. L'auteur a voulu démontrer, à travers une analyse de la revue de la littérature plus récente, que la structure était beaucoup moins influencée par la stratégie qu'il ne l'avançait. D'après son analyse, cinq facteurs clés ressortent : ① l'âge de l'organisation, ② la taille de l'organisation, ③ la phase de croissance, ④ la phase de crise, et ⑤ le taux de croissance de l'industrie.

Selon Greiner (1972), plus une organisation avance en âge, plus la structure devient complexe, et plus les habitudes s'institutionnalisent. Par contre, si plus les habitudes sont ancrées chez les travailleurs, plus il est difficile d'opérationnaliser des changements au niveau structurel. Le temps ne serait pas le seul déterminant de la structure, mais aussi la taille. Lors de grands bouleversements, l'organisation aurait tendance à augmenter le nombre de ses employés pour augmenter la production et du même coup augmenter son volume de ventes. Les entreprises qui n'augmentent pas leurs effectifs auraient tendance à répondre de la même façon aux problèmes, sauf qu'en contre partie, la croissance des effectifs ferait naître des problèmes de coordination, de communication, de nouvelles fonctions, et de multiples niveaux hiérarchiques.

Chaque phase serait caractérisée par une évolution (phase de croissance) et une révolution (crise). Une évolution est une phase de croissance durant laquelle il n'y a pas vraiment de grands changements dans les pratiques organisationnelles, alors qu'une révolution est une crise importante qui vient bousculer les habitudes et qui poussent les entreprises à effectuer de grands changements. Chaque phase de croissance ou de crise est corrélée à l'environnement du marché de l'industrie, et nécessite une adaptation de la structure à cet environnement. Enfin, chaque phase est influencée par la précédente, est dominée par un style de management, et au fur et à mesure de sa croissance la structure tendrait vers une structure plus formalisée et décentralisée (Greiner, 1972).

En marketing, Pugh et *al.* (1969) ont montré empiriquement que plus l'entreprise avance en âge, plus elle serait encline à décentraliser sa structure et à rendre ses sous-unités plus autonomes.



### 1.3.6.2 La taille de l'organisation

Le facteur taille en termes d'effectifs a été traité un peu ici et là tout au long de la revue de la littérature, mais quelques précisions peuvent être apportées. Au niveau de l'analyse de l'effet de la taille sur la structure, Kalika, Guilloux et Laval (1998), stipulent que l'entreprise peut être mesurée selon les effectifs, le chiffre d'affaires, et les bénéfices. La sous-section précédente faisait mention de deux de ces facteurs comme étant liés à la croissance de la taille d'une entreprise au cours d'une période donnée. On peut cependant parler de croissance « quantitative » dans les trois cas, et ce même si la taille en termes « d'effectifs » est probablement le facteur le plus repris dans la littérature comme facteur explicatif de la structure organisationnelle (Marticotte, 1997).

À ce titre, Dubost (1999) a développé une typologie des structures de la fonction commerciale qui fait ressortir la taille tant en termes d'effectifs qu'au niveau du chiffre d'affaires :

- **Classe 1** : Entreprises fortement structurées, décentralisées, de grande taille, chiffre d'affaires élevé, l'interaction avec le principal client est de type simulé, veille technologique faible, veille fournisseurs forte.
- **Classe 2** : Entreprises moyennement à faiblement structurées, centralisées, de taille moyenne, chiffre d'affaires moyen, l'interaction avec le principal client est de type direct (degré faible), veille technologique moyenne, veille fournisseur moyenne.
- **Classe 3** : Entreprises faiblement structurées, décentralisées, de petite taille, plus petit chiffre d'affaires, interaction avec le principal client est de type direct (degré fort), veille technologique forte, veille fournisseurs faible.

Dans le modèle développé par Marticotte et Perrien (1995), il est proposé d'observer la taille de l'organisation et de l'unité pour évaluer leurs effets sur la structuration de la fonction marketing. Lazo et Corbin (1961) en étaient venus à la même conclusion. Dubost (1999) ne fait pas cette relation, soit à savoir si la structure fortement, moyennement ou faiblement

structurée est aussi liée à la taille du département de marketing. Piercy (1986) souligne dans son étude que la présence et la taille d'un département de marketing dans une entreprise sont liées positivement à la taille de l'organisation. Au-delà d'un certain seuil, le département se fragmente. Vente et service à la clientèle sont toujours présents, mais non pas à l'intérieur d'un département de marketing.

#### 1.3.6.3 Les objectifs et stratégies

Selon Marticotte (1997), les objectifs corporatifs de rentabilité influencent la structure organisationnelle dans la mesure où ces objectifs influencent la stratégie qui est elle-même influencée par l'environnement. Sans reprendre ici tout ce qui a été soulevé au point 1.1.4 lorsqu'il était question de démontrer l'importance de la structure organisationnelle, un survol de l'étude comparative de sociétés américaines de Chandler (1962) semble approprié.

L'étude de Chandler faisait ressortir la prémisse simple que la structure organisationnelle était guidée par les décisions stratégiques. À cette époque, les changements de l'environnement, comme les changements dans la population, le revenu et la technologie, fournissaient de nouveaux choix stratégiques aux entreprises. Ces choix identifiés étaient l'augmentation du volume de production, l'expansion géographique (la diversification du marché) et la diversification de produits. Qui disait nouvelle stratégie, disait nouvelle structure pour profiter des nouvelles opportunités qu'offrait le nouveau contexte environnemental. L'organisation centralisée semblait plus appropriée pour les entreprises opérant dans un environnement relativement stable, alors que les entreprises opérant dans un environnement instable avaient plutôt intérêt à employer une structure plus décentralisée pour atteindre un meilleur niveau d'efficacité et de performance. Ainsi, pour Chandler, la structure suit la stratégie.

Suivant ces résultats, d'autres auteurs ont par la suite proposé que non seulement la structure peut suivre la stratégie, mais la structure peut déterminer la stratégie (Fredrickson, 1986; Hall et Saias, 1980 ; Miller, 1987). Plusieurs auront tenté ainsi de démontrer empiriquement qu'il y avait des liens significatifs entre la combinaison d'une stratégie d'entreprise particulière, d'une structure-fonction et la performance (Channon, 1973 ; Doty, Glick et Huber, 1993 ; Jouirou et Kalika, 2004 ; Lamont, Williams et Hoffman, 1994 ; Marlin, Lamont et Hoffman, 1994; Olson, Slater, Hult, et Hult, 2005, 2005(b); Rumelts, 1974). Le lien qui unit la stratégie et la structure est tel que pour une stratégie donnée et un environnement donné, il y a un nombre limité de structures possibles (Hambrick, 1983 ; Miles et Snow, 1984 ; Miller, 1986 ; Miller et Mintzberg, 1983), voire aussi qu'il n'y a pas une meilleure stratégie qui serait applicable à toutes les sous-unités de l'organisation (Tung, 1979).

Miller (1987) avance, dans une étude faite auprès d'entreprises canadiennes et américaines, que lorsque la stratégie marketing de différenciation accroît le nombre de facteurs contingents stables et prévisibles auquel fait face l'organisation (dynamisme, hétérogénéité, hostilité de l'environnement), elle sera accompagnée de mécanismes bureaucratiques (mécanistes) pour réduire l'incertitude. À l'inverse, lorsque la stratégie augmente le degré d'incertitude de ces mêmes facteurs, l'adoption d'une structure organique semble plus indiquée. Comme plusieurs de ses confrères, il en vient à la conclusion que pour un environnement donné, il faut une stratégie particulière et une structure particulière, et que la stratégie ne détermine pas la structure, pas plus que la structure ne détermine la stratégie. Elles s'influencent mutuellement, et ne peuvent être dissociées de l'environnement.

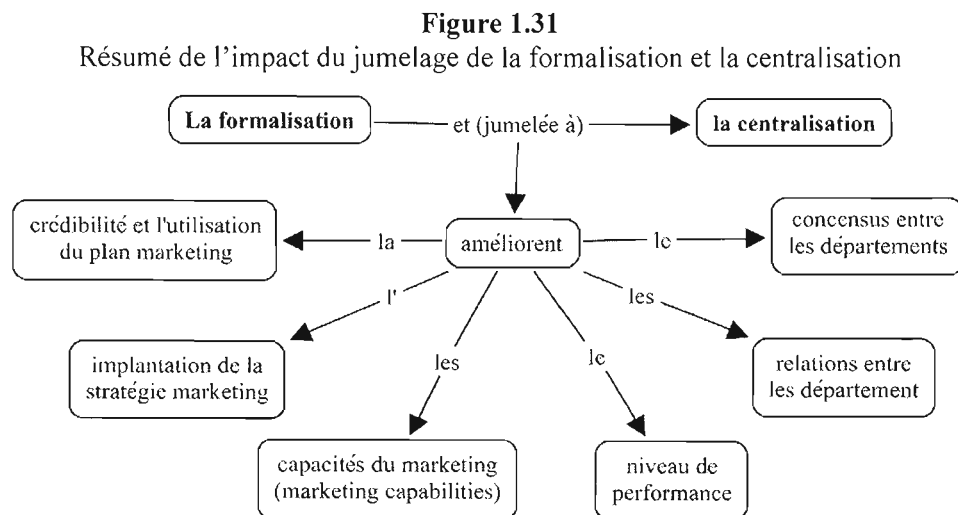
Enfin, peu importe la stratégie choisie, elle est un choix étudié face à toutes les options qui s'offrent à l'organisation en fonction de ses objectifs et des contraintes présents dans ses environnements interne et externe. Le cheminement logique qui lui permet d'atteindre ses objectifs passe par la planification stratégique. Cette planification peut être plus ou moins formalisée et plus ou moins centralisée à travers la structure (John et Martin, 1984).

Il est dit que la formalisation de la planification stratégique du marketing au sein de la structure améliorerait la crédibilité et l'utilisation du plan marketing (planification des activités marketing) qui permet d'atteindre les objectifs, car elle serait un indicateur des engagements de l'organisation face à certaines activités (John et Martin, 1984). En fait, la formalisation aurait d'autres effets bénéfiques, soit lors du lancement de nouveaux produits, pour l'amélioration de la qualité des produits, l'augmentation des parts de marché (Chae et Hill, 2000), et la réduction des conflits (Morgan et Piercy, 1998) en facilitant l'intégration, la coordination des décisions, l'engagement et le consensus entre les fonctions (Menon, et *al.*, 1999). Il y aurait également dans ces conditions un plus grand nombre de spécialistes en marketing qui dirigeraient leurs efforts vers un ensemble plus étroit d'activités (Claycomb, Germain et Dröge, 2000). Enfin, selon Lysonski et Pecotich, (1992), la formalisation et la compréhension du plan marketing affecteraient positivement la performance des entreprises dans des environnements stables ou instables. Selon ces auteurs, qui basent leurs conclusions sur une enquête auprès de 522 directeurs généraux en Nouvelle-Zélande, une planification formalisée permet d'élaborer des plans de contingence et d'anticiper même l'inattendu dans un environnement stable.

La centralisation entraverait de son côté la crédibilité et l'utilisation du plan de marketing (John et Martin, 1984) et pourrait générer des conflits entre les départements, et ainsi diminuer la qualité de la formulation de la stratégie marketing qui serait critique à son implantation (Menon, Bharadwaj et Howell, 1996). Les conflits peuvent tout simplement naître du sentiment du manque de soutien de la part du département de marketing dont les autres sous-unités ont besoin pour être efficaces.

Dans un autre ordre, et sous certaines conditions, et dans certains cas, la centralisation améliorerait les capacités du marketing (marketing capabilities : les forces du marketing, l'arrimage entre la connaissance collective, les habiletés et les ressources de l'entreprise pour répondre aux besoins du marché, ajouter de la valeur à la production des biens et services, et satisfaire la demande dans un contexte concurrentiel) (Menon et *al.*, 1999; Vorhies, 1998). Les organisations qui détiennent une grande capacité de traitement et de diffusion de

l'information entre les sous-unités seraient celles qui exploiteraient le mieux ses capacités du marketing. Une prise de décision plus centralisée au sein du département de marketing, des règles et des procédures plus formalisées, et un plan diffusé à travers l'organisation, permettraient de développer des forces pour atteindre un niveau de performance supérieur, donc les objectifs (Vorhies, 1998). En fait, réunir tous les moyens de planification, d'action et de contrôle (autorité et décision) en un seul centre ne favoriserait pas la participation du personnel au bas de la hiérarchie et hors de la fonction marketing, mais ce problème peut être résolu comme soulevé plus tôt par la formalisation (Menon, Bharadwaj et Howell, 1996) qui faciliterait l'intégration des autres sous-unités et le consensus (Menon et *al.*, 1999) (voir la figure 1.31).



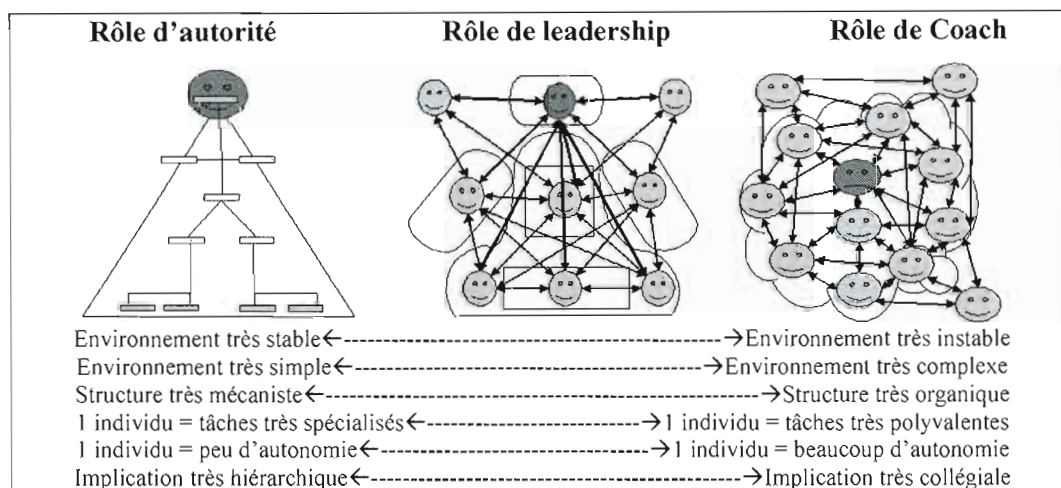
#### 1.3.6.4 Les caractéristiques des dirigeants et employés

En principe, la littérature vue jusqu'à présent démontre qu'une structure optimale est celle qui s'adapte le mieux à son environnement externe et interne. S'adapter ne serait pas un luxe, puisque l'adaptation permettrait de minimiser l'incertitude liée en quelque sorte au temps situé entre l'arrivée et le traitement des informations pour prendre les meilleures décisions (Duncan, 1979; Miller, 1987). En fonction du respect du contexte externe et interne, le rôle

des dirigeants devrait varier considérablement d'une structure organisationnelle à l'autre, d'une structure départementale à l'autre (Fredrickson, 1986).

Par exemple, suivant ce qui est proposé à la figure 1.32, un premier rôle du dirigeant est celui de l'autorité. L'information est ici traitée par la hiérarchie qui détermine les plans d'action pour ensuite les transférer vers le bas aux travailleurs qui devront exécuter des tâches dans un cadre très précis. Cette forme de coordination correspond à une structure mécaniste verticale adaptée à un environnement très stable et très simple (Bowen et Bowers; 1985, Hatch, 2005).

**Figure 1.32**  
Les rôles des dirigeants au sein de la structure



Source : Adaptée des fiches dans le cours de Fabian Moreno, professeur au HEC de Montréal (2006).

Dans une deuxième proposition, le rôle du dirigeant est celui de leadership. Chaque travailleur traite lui-même un sous-ensemble d'informations qu'il transmet directement au dirigeant en haut de la hiérarchie ou à ses supérieurs immédiats. Cette façon d'interagir ne permet pas au leader de trouver les plans d'action optimaux rapidement, mais lui permet d'en éliminer certains via un recoupement des informations analysées au cours d'un processus de réunions entre les membres. Le leadership a un effet positif sur la fréquence des communications, mais augmenterait le niveau des conflits (Morgan et Piercy, 1998). Cette

forme de coordination plus décentralisée correspond beaucoup plus à une structure plus ou moins organique horizontale adaptée à un environnement un peu plus instable et un peu plus complexe que le précédent (Bowen et Bowers, 1985; Hatch, 2005).

Enfin, le dernier cas propose que le rôle du dirigeant s'apparente à celui du coach. Au sein d'une équipe très autonome, ce dernier poursuit son rôle productif, mais pour favoriser la coordination et le flux d'information entre les membres, il lui incombe de traiter l'ensemble de l'information comme le ferait la hiérarchie, mais soumettra ou demandera à ce que les membres soumettent le plan optimal qui pourra être adopté collégialement en une seule réunion. Cette forme de coordination correspond plus à une structure organique matricielle ou très organique de réseaux où les membres doivent s'unir pour rendre à terme des projets qui demandent une analyse plus approfondie de l'environnement interne et externe en raison d'un environnement très instable et très complexe (Bowen et Bowers, 1985; Hatch, 2005).

Cette « mise en scène » suggère un idéal type selon la théorie de la contingence, mais en omettant de tenir compte des caractéristiques personnelles des dirigeants, de leur rationalité limitée. Lewin et Stephens (1994) ont trouvé dans leur étude que les attitudes des PDG (Président-directeur général) influençaient fortement le choix d'une structure organisationnelle. Dans la même veine, Marticotte (1997) propose que :

[...] le choix de modifier la structure et le cas échéant, les changements apportés, sont des décisions prises par les gestionnaires occupant des paliers hiérarchiques supérieurs dans l'organisation. Ces décisions devraient reposer sur l'interprétation que font les dirigeants de leur environnement et de l'évaluation que la structure actuelle n'est plus efficace et pourrait l'être davantage. Cette vision "rationnelle" doit par contre être pondérée, par exemple, par la rationalité limitée des gestionnaires ou leurs caractéristiques personnelles (p. 24).

Déjà en 1980, Bobbitt Jr et Ford soulignaient cette notion de caractéristiques personnelles des dirigeants. Pour eux, il se peut qu'il y ait une faible relation avec les facteurs environnementaux dans le choix d'une structure, car il est possible que le choix d'un dirigeant se fonde essentiellement sur ses propres motivations, préférences personnelles ou sa

propre perception qui doit rester cohérente avec son bagage d'expérience. D'ailleurs, dans une étude longitudinale de Meyer (1975), la stabilité de la haute direction dans une organisation était étroitement reliée à la stabilité de la structure organisationnelle. Cette stabilité peut s'expliquer par la rationalité limitée des dirigeants qui tentent de reproduire des schémas déjà employés dans le passé.

Il ne faut cependant pas gommer le statisme d'un gestionnaire dans une même entreprise avec son expérience. Un gestionnaire peut avoir plusieurs années d'expérience au service de différentes entreprises. Étudier cette caractéristique demande de faire cette distinction. En fait, comme la structure et la stratégie s'influencent mutuellement, plus près dans les études en marketing, Gupta et Govindarajan (1984) soulèvent que l'expérience des gestionnaires en marketing peut affecter leur orientation stratégique. Ceux qui ont plus d'expérience ont une propension à prendre des risques et ont une plus grande tolérance face à l'ambiguïté. Les gestionnaires expérimentés seraient plus efficaces dans l'implémentation d'une stratégie de différenciation qu'avec la stratégie de domination par les coûts. Les conclusions de cette étude soutiennent qu'il est préférable de faire correspondre ce facteur d'expérience à la mission stratégique de l'entreprise ou au cycle de vie des produits.

Une structure peut être déterminée par d'autres traits de personnalité des dirigeants qui ont un pouvoir décisionnel sur le choix d'une structure. Entre autres, Miller et Dröge (1986) en soulèvent un qui n'est pas directement relié à la structure, mais qui passe encore une fois par son influence sur la stratégie : soit le besoin d'accomplissement.

En parallèle à cette étude, une autre étude menée par Miller et Toulouse (1986) auprès de 97 directeurs généraux (DG) dans des entreprises québécoises révèle que les DG plus flexibles ont tendance à utiliser la stratégie de créneau pour commercialiser leurs produits. Ils sont beaucoup plus réactifs, prennent plus de risques, et sont plus intuitifs dans la formulation de leurs stratégies. Ils vont surtout passer par la structure informelle pour communiquer, et délèguent l'autorité de façon à rendre l'organisation plus flexible. Les DG plus flexibles travaillent généralement dans de petites sociétés dans un environnement stable. À l'opposé,

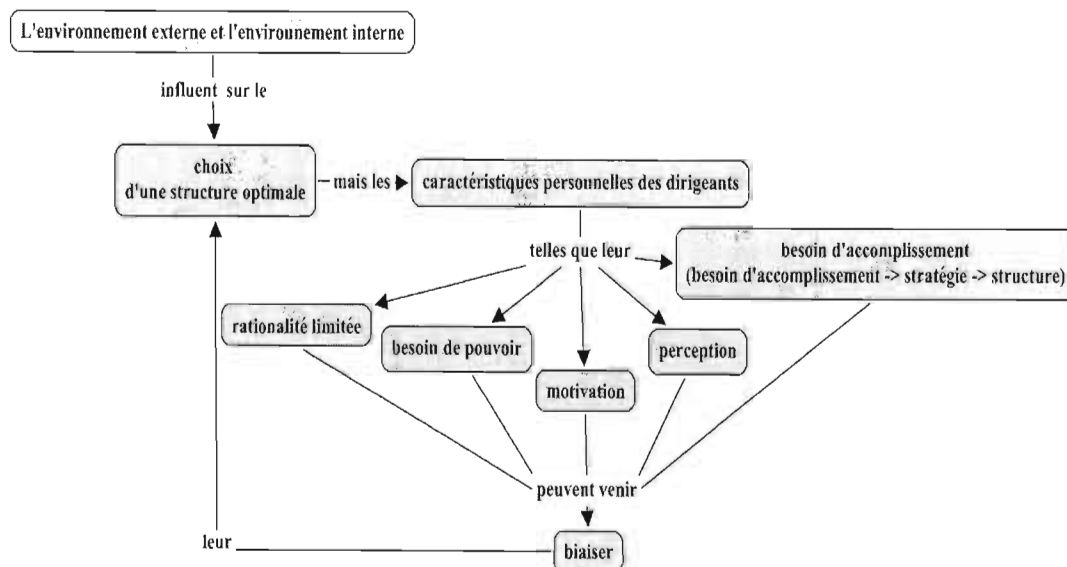


les DG qui ont un fort besoin d'accomplissement ont tendance à utiliser la stratégie d'expansion de marchés. Ils favorisent une approche analytique, le caractère proactif au niveau de la prise, et une structure sophistiquée, formelle. Les DG qui ont le sentiment qu'ils sont à même de maîtriser l'environnement (internal locus of control) vont préférer employer une stratégie d'innovation de produits qui exige une planification à long terme pour l'avenir de leurs produits. Ils vont mettre l'accent sur la spécialisation à long terme, plutôt qu'à court terme pour obtenir des résultats.

Un dernier trait d'importance développé dans la littérature est le besoin de pouvoir des dirigeants proposé par Mintzberg (1982). Ceux qui recherchent le pouvoir tendent parfois à centraliser outre mesure la structure afin d'en arriver à contrôler tout ce qui pourrait avoir un impact sur leur travail, ou bien tout simplement vont chercher à centraliser pour contrôler les membres en ne leur déléguant que très peu d'autonomie (Mintzberg, 1982). Toutes ces caractéristiques personnelles des dirigeants peuvent influencer le choix d'une structure non optimale pour l'organisation comme le montre la figure 1.33.

**Figure 1.33**

Résumé de l'influence des caractéristiques personnelles des dirigeants



Le choix d'une structure non optimale n'est pas sans conséquence. La structure est le moyen de concrétiser les objectifs organisationnels. Si la structure n'est pas optimale, il sera donc difficile d'atteindre les objectifs. Les mauvais choix peuvent entraîner une surcharge de travail aux employés, créer un isolement entre ceux qui génèrent les idées, ceux qui peuvent les mettre en branle, et ceux qui peuvent les commercialiser, ou encore générer une démotivation générale par un manque de délégation ou d'autonomie (Piercy, 1985).

À cet effet, Child (1977) note un effet dévastateur de ne pas donner d'autonomie aux employés au sein d'une structure si ceux-ci la réclament. Non pas qu'une structure plus flexible est nécessairement l'idéal pour une organisation dans un contexte très stable et très simple, par exemple, mais elle peut le devenir dans certains cas si elle permet de régulariser des problèmes de grèves, d'absentéisme, de taux de roulement important et d'absentéisme. Le choix final d'une structure ne doit pas reposer exclusivement sur les besoins et les attentes des employés, bien entendu, mais doit tenir compte de ces facteurs qui peuvent être des déterminants de la performance de l'organisation (Child, 1977). Si l'organisation s'engage dans une structure plus élargie, plus décentralisée, ce ne doit pas être non plus le fruit d'une simple lubie. En d'autres mots, « si les dirigeants n'ont pas ensuite les moyens de tenir cet engagement implicite de démocratisation de la gestion [...] l'organisation n'aura fait qu'ouvrir une « boîte de Pandore » difficile à refermer » (Torset, 2003, p. 13).

#### 1.3.6.5 La culture organisationnelle

La relation entre la structure et la culture pose la question de soutien mutuel entre les dimensions symboliques et les aspects tangibles de l'organisation. Ce soutien et ce renforcement mutuels entre la culture et la structure se développent naturellement au fur et à mesure de l'évolution de la croissance de l'organisation. (Allaire et Firsirotu, 2004, p. 428)

Selon Allaire et Firsirotu (2004), la culture organisationnelle serait une « sous-culture » d'une autre plus vaste. Les valeurs de la société sont partagées par les individus qui la composent, mais aussi par ceux qui font partie d'une organisation qui fait elle-même partie de cette

société. Cependant, la culture des individus ne serait pas nécessairement celle de l'organisation.

Schein (1984) avance que la culture d'une organisation se construit selon un mode continu d'apprentissage du groupe à mesure que l'organisation évolue. Pour Degot (1985), cet apprentissage est formé des perceptions et des évidences, parfois inconscientes, qui guident les comportements des individus dans l'organisation. Comme la culture de société, la culture organisationnelle ne serait pas un acquis délibéré; les individus et l'organisation n'effectuent pas vraiment de choix quant à la façon dont ils perçoivent les événements et leur évolution respective.

Toujours selon Allaire et Firsirotu (2004), la culture organisationnelle se construit à mesure que celle-ci se transforme et est, par conséquent, partiellement « contrôlable » en arrimant la culture et la structure. Ce « contrôle » serait en fait nécessaire, car la culture des acteurs internes produirait la stratégie. Considérant l'importance de la stratégie, l'organisation cherchera à mettre en œuvre des moyens afin que ses membres partagent des valeurs communes pour que la culture d'entreprise soit comprise dans un même sens de tous (standardisation des valeurs) (Mintzberg, 1982). Banner et Gagné (1995) ont de leur côté mis en évidence que plus la différenciation horizontale est importante entre les sous-unités, plus il est possible d'observer des différences en ce qui a trait à la culture et les buts. Une différence trop importante entre les sous-cultures peut être source de conflits due à un manque de communication et de coopération entre les sous-unités qui ne partagent pas les mêmes valeurs.

En marketing, le facteur culture organisationnelle en lien avec la structure a été observé empiriquement par Desphande, Farley et Webster (1993). Ils arrivent à la conclusion que le partage d'une culture organisationnelle dominante et la structure sont des facteurs qui permettent de comprendre le fonctionnement interne de l'entreprise. Dans le cadre de leur étude, ces derniers s'inspirent du modèle tétra-factoriel élaboré par Cameron et Freeman (1991) (voir le tableau 1.15).

Les résultats font voir que les entreprises japonaises guidées par le fonctionnement d'une « culture interne » (intégration) de type « clan /organique » et « hiérarchie /mécaniste » sont plus performantes que les entreprises guidées par le fonctionnement d'une culture de « positionnement externe » (compétition et différenciation) de type « marché /mécaniste » et « adhocratie/organique » (Desphande, Farley et Webster, 1993).

**Tableau 1.15**  
Modèle tétra-factoriel de Cameron et Freeman (1991)

Processus organique (flexibilité et spontanéité)		Positionnement externe (compétition et différenciation)
Fonctionnement interne (Quotidienneté et intégration)	<b>Clan</b>  <b>Valeurs fondamentales :</b> Cohésion, participation, travail d'équipe et sens de la famille  <b>Style dominant de leadership :</b> Mentor et facilitateur  <b>Bases relationnelles :</b> Loyauté, tradition et cohésion interpersonnelle  <b>Orientations stratégiques :</b> Développement des ressources humaines, engagement et éthique	
	<b>Adhocratie</b>  <b>Valeurs fondamentales :</b> Entrepreneurship, créativité et adaptabilité  <b>Style dominant de leadership :</b> Entrepreneur et innovateur  <b>Bases relationnelles :</b> Entrepreneurship, flexibilité et prise de risques  <b>Orientations stratégiques :</b> Innovation, croissance et exploitation de nouvelles ressources	
	<b>Hiérarchie</b>  <b>Valeurs fondamentales :</b> Ordre, règles et uniformité  <b>Style dominant de leadership :</b> Coordonnateur et administrateur  <b>Bases relationnelles :</b> Règles, politiques et procédures  <b>Orientations stratégiques :</b> Stabilité et prévisibilité	
	<b>Marché</b>  <b>Valeurs fondamentales :</b> Compétitivité et performance  <b>Style dominant de leadership :</b> Directeur et producteur  <b>Bases relationnelles :</b> Résultats, production et compétition  <b>Orientations stratégiques :</b> Avantage compétitif et supériorité	
Processus mécanistes (stabilité et contrôle)		

Source : Adaptée de Cameron et Freeman (1991).

Deshpande et Webster Jr. (1989) avaient également abordé le sujet. Cette approche reprend les cinq paradigmes de la culture organisationnelle pour les appliquer au marketing. La culture peut être vue comme une variable endogène à l'entreprise (le management comparatif, le management contingent) ou comme une métaphore (l'approche cognitive, le symbolisme organisationnel et la perspective structurelle/psychodynamique). Chaque paradigme comporte des implications au niveau de la recherche et de la méthodologie. Sur le plan contingent, ceci implique de faire des recherches pour comprendre trois principaux éléments : ① l'impact de la structure organisationnelle et de la culture sur l'innovation, ② l'importance que la stratégie marketing soit en adéquation avec la culture et la structure, et ③ l'impact des changements environnementaux sur la nature et l'efficacité des structures.

L'étude de Menon, et *al.* (1999) apporte quelques réponses à ces questions. Les résultats montrent que la culture d'innovation influence la stratégie marketing. Plus précisément, une culture innovatrice influence toutes les composantes de la stratégie, alors que la centralisation et la formalisation n'en affectent que quelques-unes. La centralisation améliorerait le développement des capacités marketing nécessaires pour accompagner la croissance des activités (le choix d'une stratégie qui exploite au mieux des ressources et les capacités marketing relativement aux opportunités extérieures) et celles des actifs marketing (Return on Marketing Assets (ROMA) : capital de marque, part de marché, réseau de distribution, relations clients, relations fournisseurs, support technologique, couverture géographique, compétences, expérience, économie d'échelle, etc.), et la formalisation facilitent une meilleure intégration, l'engagement du personnel marketing et le consensus.

Le recensement des études en marketing sur ce sujet est assez mince. Marticotte (1997) notait que cela pouvait s'expliquer du fait que ce n'est qu'à partir de la fin des années 80 que certains chercheurs ont commencé à s'y intéresser sous forme de questions de recherche. Il soulignait également un autre point qui pourrait justifier ce vide, soit à l'effet que la « mesure » de la coexistence entre structure et culture est assez difficile du fait que la synchronisation des deux entités n'arrive généralement à un point de maturité qu'après un certain moment (Filiatrault et Chebat, 1987).

## 1.4 La structuration de la fonction marketing

### 1.4.1 L'évolution du département de marketing

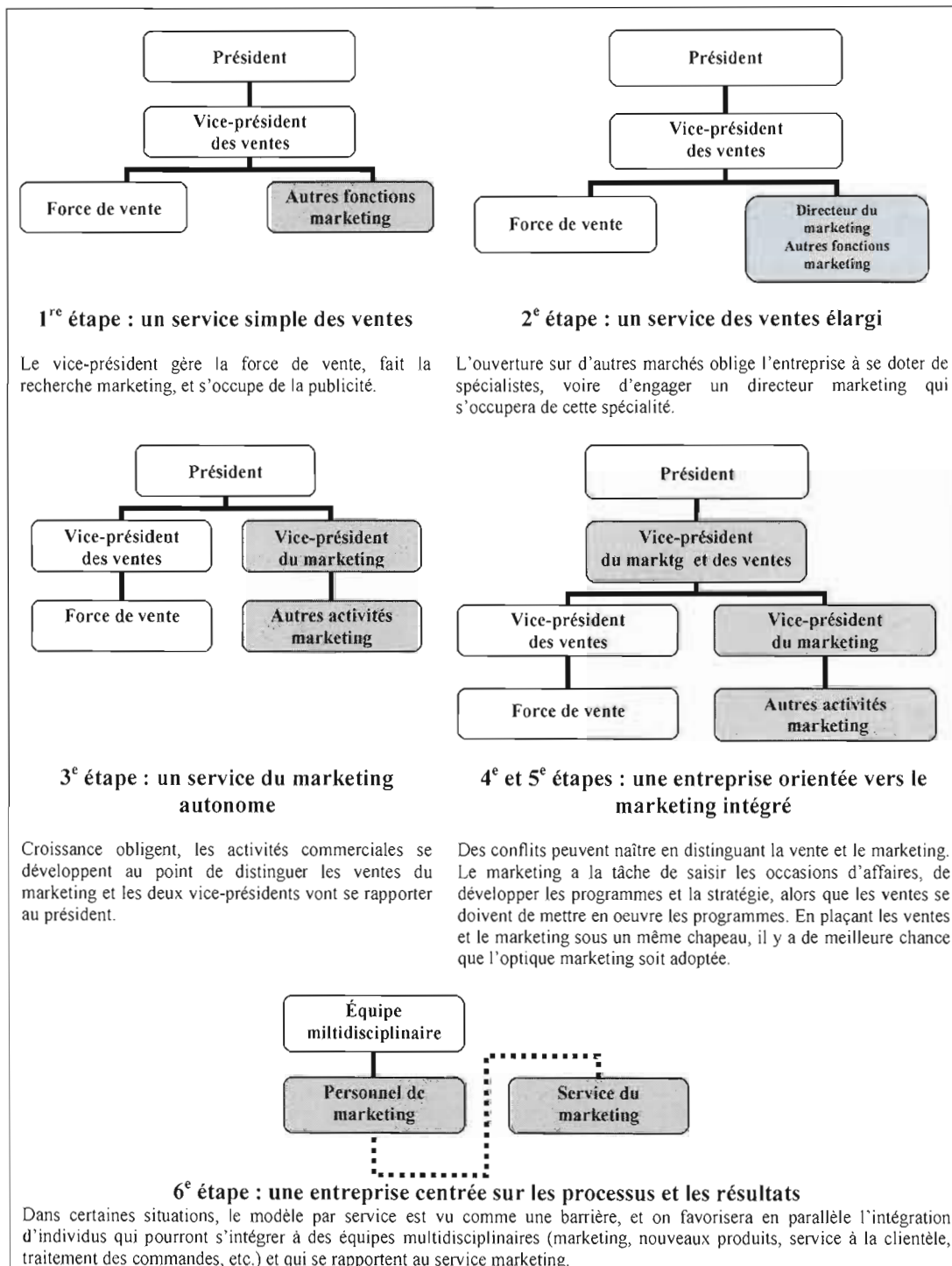
Weigand (1961) avait identifié six raisons expliquant les changements majeurs de la départementalisation de la fonction marketing :

...① la croissance de l'entreprise ou celle du service des ventes, ② un désir pour une meilleure direction d'une ou plusieurs fonctions de marketing, ③ un désir pour coordonner toutes les fonctions de marketing, ④ un besoin de définir plus précisément les responsabilités de façon à tirer avantage de la spécialisation; ⑤ un changement radical dans la ligne de produits de l'entreprise qui incite à modifier la structuration du marketing; ⑥ des changements de personnel au niveau de la direction de l'organisation et au niveau de la direction du service. (Marticotte, 1997, p. 58-59).

Ce qui se serait rajouté depuis une quarantaine d'années, entre autres, depuis Weigand (1961), est le besoin des entreprises de se centrer sur le processus et les résultats (Kotler, Filiatrault et Turner, 2000).

Selon Kotler, Filiatrault et Turner (2000), le département de marketing dans les entreprises traditionnelles évoluerait en 6 étapes qui sont résumées à la figure 1.34. Il faut retenir que le service du marketing dans cette figure est vu en tant que groupe fonctionnel (un département, un service, une entité distincte) de l'organisation composée d'un ensemble plus ou moins exhaustif d'activités marketing (recherche marketing, promotion, distribution, publicité...). On remarque au départ qu'il n'y a pas de responsable du marketing à la tête des activités du département. Ce n'est que plus tard dans le cycle de vie de l'entreprise qu'il apparaît dans la structure. Lorsque l'entreprise mise sur une orientation du marketing intégré, alors il sera possible de rencontrer un responsable du marketing et des ventes à la tête du département. Workman, Homburg, et Gruner (1998) avaient également détecté ces différentes possibilités à l'intérieur de leur étude.

**Figure 1.34**  
Les étapes de l'évolution du département de marketing



Source : Adaptée de Kotler, Filiatrault et Turner (2000, p 798).

Les grandes entreprises qui seront traitées dans ce mémoire peuvent être des entités uniques, mais plus souvent elles sont composées de plusieurs entités. Cette mise en évidence est importante car l'évolution des entreprises même peut engendrer d'autres niveaux de complexité pour étudier le phénomène de la structuration de la fonction marketing. Dans le contexte des multinationales, Kotler, Filiatrault et Turner (2000) précisent trois situations pour la position du département de marketing : ① pas de service de marketing au siège social, ② un service de marketing restreint au siège social, et ③ un service de marketing développé au siège social.

Workman, Homburg, et Gruner (1998) offrent une autre vision, soit à partir de cinq positions pour les départements de marketing et des ventes dans la structure du groupe : ① à l'intérieur d'une unité fonctionnelle, ② à l'intérieur d'une unité fonctionnelle affiliée avec un domaine d'activité stratégique (DAS), ③ à l'intérieur d'un DAS, ④ à l'intérieur d'une unité de distribution avec quelques capacités en R&D et en production, ⑤ ou encore les départements seront partagés entre de multiples DAS. Suivant ces auteurs, le département de marketing tend à s'extrapoler à travers les autres sous-unités dans le secteur industriel, des hautes technologies, les petites entreprises et celles qui font du B2B. En d'autres mots, les activités marketing sont beaucoup plus éclatées qu'elles ne l'étaient auparavant. Les activités, qui sont traditionnellement exécutées par le département de marketing, peuvent désormais être diffusées partout à travers l'organisation ou à travers la structure du groupe d'entreprises. Ils ajoutent que dans certaines entreprises ce ne sont plus les gens du marketing qui vont traiter avec les clients clés, mais plutôt le personnel technique du département de la R&D (ou autres types de spécialités). Ces spécialistes, qui ne le seraient pas dans un premier temps dans le domaine du marketing, communiqueraient mieux avec le client que ne pourrait le faire le personnel spécialisé en marketing. Cela suggère que l'identification et l'élaboration des besoins d'un client ne sont plus la responsabilité de la fonction marketing dans certaines organisations. Bien entendu, ce n'est pas le cas de toutes les entreprises.

Les prochaines sous-sections tenteront de mettre en contexte les principales formes de départementalisation. La sous-section 1.4.2 fera un survol des principales formes dans les



organisations, et la sous-section 1.4.3 détaillera les principales formes de départementalisation pour la fonction marketing.

#### 1.4.2 Les principales formes de départementalisation dans les organisations

Chandler (1962) fut l'un des premiers à fournir une classification des formes organisationnelles à partir d'une analyse historique du début du XX<sup>e</sup> siècle jusqu'aux années 60. Il repère dans son étude les formes « unifiée » (U) (ou fonctionnelle), « mutidivisionnelle » (M) et « holding » (H), chacune ayant des particularités au niveau de la délégation du pouvoir (voir le tableau 1.16). Cette classification de Chandler (1962) et son assertion « la structure suit la stratégie » ont définitivement été des déclencheurs de la recherche sur la structuration des organisations (Marion et *al.*, 2003). Que ce soit au niveau des formes simples ou plus complexes, les études qui ont suivi ont cherché à observer de façon plus fine les relations qui pouvaient exister entre les diverses unités jusqu'au sommet stratégique.

**Tableau 1.16**  
L'évolution des formes structurelles selon Chandler (1962)

<b>Unifiée (U) ou fonctionnelle</b> <i>(Rappelle les principes de Frédéric Taylor 1856-1915)</i>	La première forme qui apparaît au sein des grandes organisations (vers 1904). Elle ne fait généralement la production que d'un seul produit et la départementalisation est <b>conditionnée par l'interne (input)</b> , soit <b>les entrées</b> , les activités fonctionnelles (vente, finance, production, etc.). Chaque unité (service ou département) est sous l'autorité d'un seul chef. Le pouvoir est donc très centralisé. Dès qu'il y a croissance de l'organisation (d'autres produits et d'autres marchés – distances géographiques), cette forme cause problème. Le sommet stratégique n'arrive plus à contrôler à la fois les enjeux stratégiques et les enjeux opérationnels. L'entreprise est ici plus jeune.
<b>Multidivisionnelle (M)</b> <i>(Rappelle les principes de Henri Fayol 1841-1925)</i>	Cette forme arrive dans les années 20 et consiste à créer des niveaux intermédiaires sur le plan hiérarchique et de contrôle pour réduire la surcharge des dirigeants par la création de divisions pour chaque ou un ensemble de produits, ou tout simplement pour coordonner la fusion d'entités indépendantes au sein de la firme. La départementalisation est ici <b>conditionnée par les sorties (output)</b> . Le pouvoir est plus décentralisé. L'entreprise est ici plus vieille.
<b>Holding (H)</b>	Cette forme laisse une grande autonomie à ses filiales et ne fait que contrôler que les résultats. Le pouvoir est très décentralisé. L'entreprise est ici plus vieille.

Source : Adaptée de Marion et *al.*, 2003 (p. 95-96)

L'approche de Henri Mintzberg (1982) est probablement, quant à elle, celle qui a été la plus reprise jusqu'à ce jour pour représenter la structure des organisations. Dans son ouvrage (basé sur une revue de la littérature d'environ 300 publications en 1979), il dénombre cinq configurations organisationnelles fondamentales comme présentées au tableau 1.17.

**Tableau 1.17**  
Les cinq configurations organisationnelles selon Mintzberg (1979)

<b>Structure simple :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de petite taille</li> <li>• Unités de grande taille</li> <li>• Jeune</li> <li>• Système technique simple</li> <li>• Environ. simple et dynamique</li> <li>• Dominée par sommet stratégique</li> <li>• Supervision directe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu de mécanisme de liaison</li> <li>• Centralisation</li> <li>• Peu de spécialisation</li> <li>• Organique</li> <li>• Peu de planification et de contrôle</li> <li>• <b>Par fonctions</b></li> </ul>
<b>Bureaucratie mécaniste :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de grande taille</li> <li>• Unités de grande à la base, mais petite ailleurs</li> <li>• Maturité</li> <li>• Système technique routinier</li> <li>• Environ. simple et stable</li> <li>• Dominée par la technostructure</li> <li>• Standardisation du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu de mécanisme de liaison</li> <li>• Décentralisation horizontale limitée</li> <li>• Spécialisation horizontale et verticale importante</li> <li>• Mécaniste</li> <li>• Planification des actions</li> <li>• <b>Par fonctions</b></li> </ul>
<b>Bureaucratie profession.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taille et l'âge de l'entreprise vont varier</li> <li>• Unités de grande à la base, mais petite ailleurs</li> <li>• Système technique simple</li> <li>• Environ. complexe et stable</li> <li>• Dominée par le centre opérationnel</li> <li>• Standardisation des qualifications</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mécanismes de liaison portion admin.</li> <li>• Décentralisation verticale et horizontale</li> <li>• Spécialisation horizontale forte</li> <li>• Peu de formalisation</li> <li>• Mécaniste</li> <li>• Peu de planification et de contrôle</li> <li>• <b>Par fonction et marchés</b></li> </ul>
<b>Structure divisionnelle :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de grande taille</li> <li>• Unités large au sommet</li> <li>• Maturité</li> <li>• Systèmes techniques multiples</li> <li>• Environ. simple et stable</li> <li>• Dominée par la ligne hiérarchique</li> <li>• Standardisation des productions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu de mécanismes de liaison</li> <li>• Décentralisation verticale limitée</li> <li>• Spécialisation horizontale et verticale modérée</li> <li>• Mécaniste</li> <li>• Beaucoup de planifi. et de contrôle</li> <li>• <b>Par marchés</b></li> </ul>
<b>Adhocratie :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de petite taille</li> <li>• Unités de petite taille</li> <li>• Jeune</li> <li>• Système technique de pointe</li> <li>• Environ. complexe et dynamique</li> <li>• Dominée par le support logistique</li> <li>• Ajustement mutuel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beaucoup de mécanismes de liaison</li> <li>• Décentralisation sélective</li> <li>• Beaucoup de spécialisation horizontale</li> <li>• Organique</li> <li>• Planification des actions limitées</li> <li>• <b>Par fonction et marchés</b></li> </ul>

Source : Adaptée de Mintzberg, (1982).

Comme tous les tenants de la théorie de la contingence structurelle, Mintzberg convient que chaque forme est influencée par un certain nombre de facteurs. À partir du tableau 1.17, on peut voir que les regroupements des unités peuvent se faire selon trois modes : ① par fonctions, ② par marchés, ou par ③ fonctions et marchés.

Les formes par « fonctions » et par « marchés » de Mintzberg (1962) font référence à ce que Chandler (1962) qualifie de formes « fonctionnelle » et « multidivisionnelle ». En théorie des organisations, ces deux formes sont plus connues comme étant les formes « fonctionnelle » et « divisionnelle » (structure par zones géographiques, par produits, catégories, marques, ou par marchés, soit ici la clientèle). Lorsqu'il y a recoupement des deux formes, la forme est dite « matricielle », et « multidivisionnelle » lorsque plusieurs types de divisions se recoupent (Arnaud, *date inconnue* ; Nizet et Pichault, 1995).

#### 1.4.3 Les principales forme de départementalisation de la fonction marketing

Avant de poursuivre, il convient de faire la différence entre un département de marketing, la fonction marketing, et la départementalisation. Selon l'OQLF (dernière visite, juin 2007), le *département de marketing* est « une unité hiérarchique composée d'un groupe de personnes travaillant sous l'autorité d'un même chef. La nature de la fonction du service ou des travaux qu'il a en charge est habituellement précisée par un complément. » On peut donc dire *département de marketing* ou *service de marketing*. Lorsqu'il est question de la *fonction marketing*, on fait plutôt référence à « l'ensemble d'activités ou des processus d'une entreprise qui lui permettent d'atteindre les mêmes objectifs et qui sont généralement regroupés au sein d'un même service ». Puis, la *départementalisation*, c'est « le découpage de la superstructure de l'entreprise en sous-ensembles ou le regroupement de ses activités en fonction soit de ses entrées (fonctions), soit de ses sorties (produit, marque, catégorie de produits, zone géographique, marché, etc.) ». De ce découpage, le département et le regroupement du personnel y sont sous-entendus comme le mentionnait Butera (1991). En fait, sans le personnel, la structure organisationnelle n'est rien, et c'est l'*organigramme* qui permet de conceptualiser visuellement ce découpage.

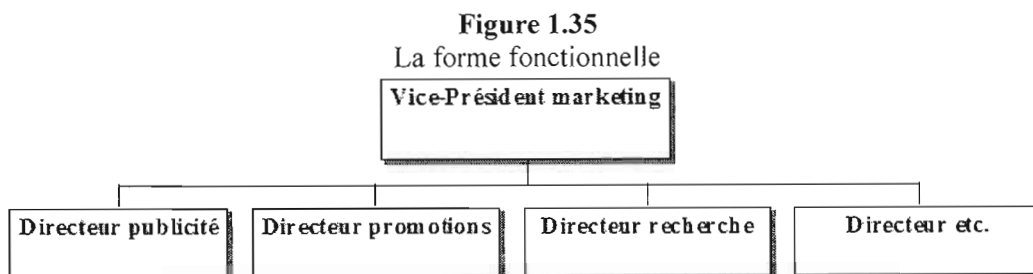
Ceci dit, les structures schématisées dans les organigrammes pour représenter la départementalisation de la fonction marketing peuvent en principe prendre les formes suivantes : fonctionnelle, divisionnelle : par zones géographiques, par produits, marques ou catégories, ou par marchés (par types de clientèle) (Piercy, 1995; Skinner, 1990; Kotler, Filiatrault et Turner, 2000). Tout comme pour l'organisation, lorsqu'il y a recoupement des deux formes, la forme est dite « matricielle », et sera qualifiée dans cette recherche de « multidivisionnelle » lorsque plusieurs types de divisions se recoupent.

Pour Weigand (1961), Lazo et Corbin (1961), Marticotte et Perrien (1995), et Marticotte (1997), la départementalisation de la fonction marketing peut subir les mêmes influences que les 5 autres caractéristiques structurelles.

#### *La forme fonctionnelle*

Sur la base de la revue de la littérature en marketing, la forme fonctionnelle est généralement issue d'un contexte « non-complexe », où il est possible de standardiser dans une certaine mesure les activités. Les individus vont accomplir leurs tâches de façon individuelle, et la forme variera en fonction de la juxtaposition de différentes contributions individuelles (Skinner, 1990 ; Piercy, 1995 ; Kotler, Filiatrault et Turner, 2000).

D'après Kotler, Filiatrault et Turner (2000), la structure fonctionnelle est la forme la plus commune. Comme son nom l'indique, elle regroupe les activités des différentes fonctions de l'organisation suivant les conditions internes (les entrées ou *input*) (voir la figure 1.35). Une structure fonctionnelle est donc tout simplement fondée sur les activités fonctionnelles (publicité, promotions, recherche, etc.).



Une telle forme structurelle implique généralement que la fonction est sous la supervision d'un membre au sommet stratégique (Mintzberg, 1982). La figure 1.35 donne en exemple un vice-président du marketing, mais il se peut qu'il n'y ait pas de vice-présidence. L'autorité fonctionnelle la plus proche de la haute direction dans certaines organisations peut être un directeur du marketing (ou un chef du marketing) qui se rapporte au vice-président corporatif ou au président-directeur général. Ces détails ne seront pas repris pour chaque forme structurelle, car la littérature vue jusqu'à maintenant a clairement démontré que les organisations se dirigeaient de plus en plus vers des structures beaucoup plus aplaties et que certains échelons hiérarchiques avaient tendance à disparaître (Magun, 1998). Néanmoins, en principe, c'est la direction générale qui assure la coordination entre les fonctions dans une telle structure.

Cette structure simple serait l'idéal pour une entreprise de petite taille, mais dont les unités sont grandes, jeune, disposant de systèmes techniques simples, dont la division du travail se fait uniquement autour d'un seul type de production, et gravite dans un environnement relativement simple et dynamique (Mintzberg, 1982). Une telle forme structurelle pour une entreprise de grande taille est moins appropriée, puisque généralement elle tend à décentraliser les activités du marketing (Skinner, 1990). Cette forme ne favorise généralement pas les mécanismes de liaison entre les différents départements (Mintzberg, 1982). En fait, plus une entreprise est de taille importante, plus le département de marketing sera formalisé, spécialisé, décentralisé, et intégré aux autres sous-unités (Boag et Dastmalchian, 1990). La structure fonctionnelle dans sa forme la plus simple ne répond pas à tous ces critères.

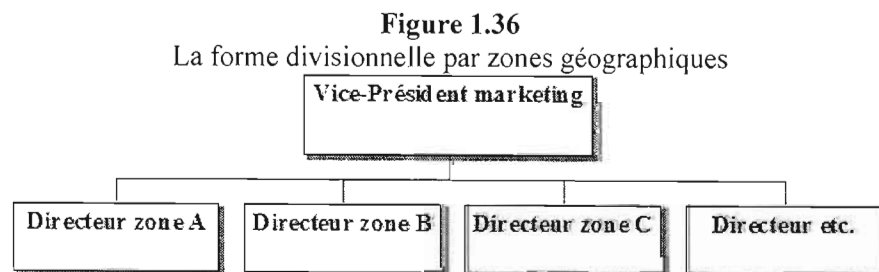
### *La forme divisionnelle*

La forme divisionnelle sera décrite dans ce mémoire comme celle qui peut intégrer un seul type de division (divisionnelle simple), deux types de divisions (matricielle) et trois types de divisions et plus (multidivisionnelle). Chacun de ces types sera traité de façon individuelle pour une meilleure compréhension.

Ces formes impliquent généralement une dynamique différente de la forme fonctionnelle. Plus il y aura de types de divisions, plus la structure sera complexe. Ici, l'accomplissement des tâches de façon individuelle est souvent inadapté pour atteindre les objectifs. Les tâches sont plutôt le résultat d'un travail collectif pour s'assurer d'intégrer les différents objectifs et favoriser la capacité des individus à faire face à des situations un peu plus imprévisibles et plus complexes (Skinner, 1990; Piercy, 1995; Kotler, Filiatrault et Turner, 2000).

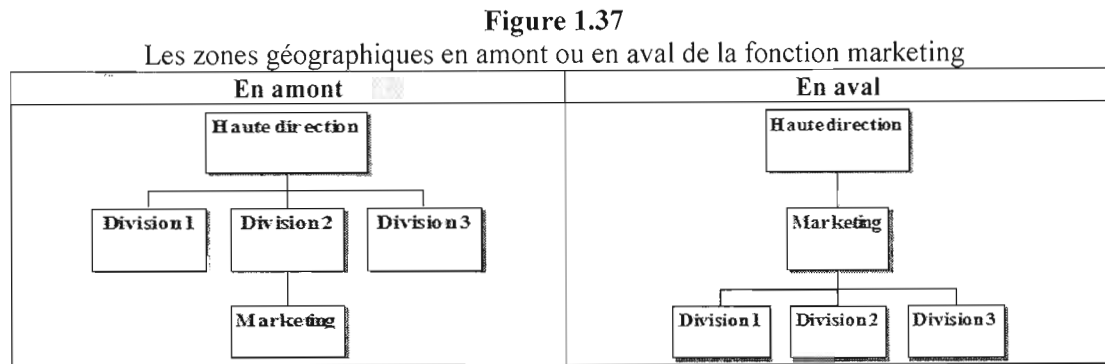
### *La forme divisionnelle par zones géographiques*

La forme divisionnelle par zones géographiques permet aux entreprises de grande taille de regrouper les activités marketing selon les zones géographiques qu'elles desservent (Kotler, Filiatrault et Turner, 2000). Elle s'ajuste ici, contrairement à la forme fonctionnelle, aux conditions externes, à ses sorties (*output*) (voir la figure 1.36).



Source : Adaptée de Kotler, Filiatrault et Turner (2000).

Les divisions peuvent être en amont ou en aval de la fonction marketing (voir la figure 1.37).



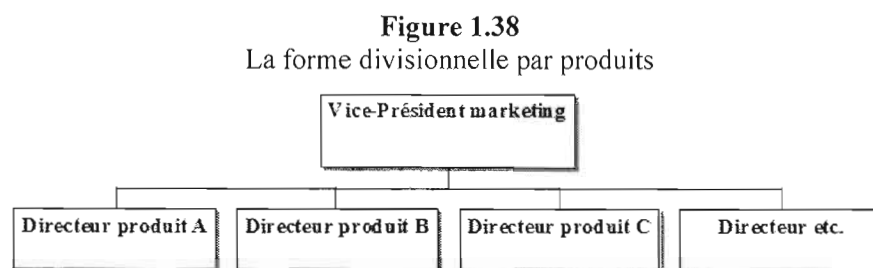
Lorsque les *zones géographiques* sont *en amont* de la *fonction marketing*, l'entreprise cherche généralement à décentraliser des spécialistes locaux pour répondre à certains marchés qu'elle considère distincts et potentiels (Kotler, Filiatrault et Turner, 2000). Cette approche polycentrique est taillée pour convenir aux cultures des différentes régions (Kotabe et Helsen, 2004), mais peut ajouter en aval de nombreux paliers hiérarchiques qui nécessitent une coordination plus poussée entre les différents niveaux d'autorité (Marticotte, 1997). Cette forme est généralement adaptée lorsqu'il y a décentralisation du pouvoir vers les divisions, mais de façon limitée, soit vers la ligne hiérarchique au lieu du sommet stratégique (Mintzberg, 1982). Selon Marticotte (1997), une telle structure semble comporter un certain risque. Par exemple, si la fonction adopte une structure fonctionnelle, le risque est peut-être de transformer l'ensemble des divisions en une collection d'entreprises indépendantes et de se retrouver avec les mêmes désavantages que la structure fonctionnelle, soit avec un manque de liaisons avec les autres sous-unités.

Lorsque les *zones géographiques* sont *en aval* de la *fonction marketing*, ici les considérations sont qu'il n'est peut-être pas nécessaire de tailler l'approche marketing pour convenir parfaitement aux différentes cultures, mais des décisions clés peuvent être évaluées séparément selon l'impact sur chaque zone en un seul centre. Cette approche est considérée comme étant géocentrique (Kotabe et Helsen, 2004). Elle peut conduire les entreprises à

élaborer et à mettre sur pied des stratégies de marketing globales ou régionales qui impliquent de nombreuses possibilités pour la standardisation du marketing-mix, mais nécessitent néanmoins très souvent d'adapter l'offre aux différences culturelles (Levitt, 1983).

### *La forme divisionnelle par produits, marques ou catégories*

La structuration selon les sorties (output) par produits serait la plus populaire (85%) auprès des multinationales de biens de consommation (Pride et Ferrell, 1993, dans Marticotte, 1997). Dans une entreprise multiproduits, une telle structure implique généralement un responsable qui dirige les activités pour chaque produit (voir la figure 1.38). Chacun est en fait responsable de son lancement, de sa gestion, etc. (Kotler, Filiatrault et Turner, 2000). Un peu comme le proposait Chandler (1962), tout comme pour la forme par zones géographiques, ou encore par marchés, cette forme apparaît lorsque les différentes activités engendrent de plus en plus de problèmes de coordination. Lorsque le nombre de produits augmente, la forme fonctionnelle ne serait plus pas adéquate (Marticotte, 1997). En déléguant la responsabilité d'un produit à un gestionnaire, la haute direction devrait consentir à lui donner suffisamment d'autorité pour qu'il puisse exercer efficacement ses activités ; mais ce ne serait pas toujours le cas (Kotler, Filiatrault et Turner, 2000).



Source : Adaptée de Kotler, Filiatrault et Turner (2000).

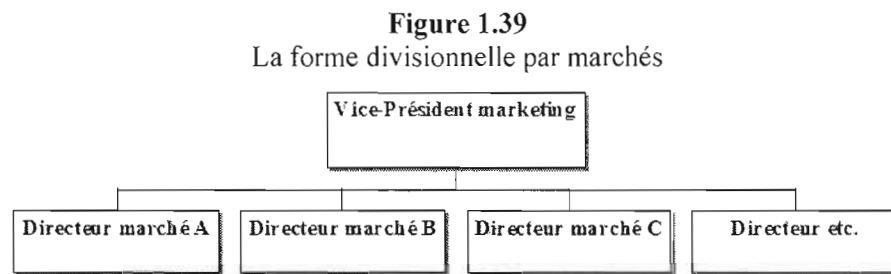
Pour tirer pleinement avantage d'une telle forme, il faudrait lui donner l'ensemble des responsabilités des décisions stratégiques pour qu'il puisse atteindre les objectifs, et contrôler



plus facilement les aléas des bouleversements possibles sur le marché (Kotler, Filiatrault et Turner, 2000). Le principal désavantage d'une telle forme pourrait provenir de la duplication de gestionnaires à l'intérieur d'une forme fonctionnelle, ou encore que l'on en vienne à accorder trop d'importance aux produits, et qu'on en oublie le client final (Piercy, 1985).

### *La forme divisionnelle par marchés*

Cette forme apparaît dans les entreprises qui considèrent que les activités doivent être regroupées pour traduire les intérêts spécifiques de leurs clients. Selon Marticotte, cette dernière est adaptée à l'optique marketing (Marticotte, 1997). Le principe reste le même que pour les produits, il peut y avoir un responsable pour chaque type de clientèle (voir la figure 1.39).



Source : Adaptée de Kotler, Filiatrault et Turner (2000).

Selon Homburg, Workman et Jensen (2000), l'importance d'adopter une telle forme augmente pour certaines raisons. Entre autres, si l'entreprise désire emprunter une approche plus relationnelle avec ses clients, que les besoins de coordination de la logistique augmentent entre elle et ses clients, qu'il y a un besoin de hiérarchiser les décisions en fonction de l'importance de chaque client, lorsque les clients ont facilement accès aux informations qui leur permettent de faire des comparaisons entre les caractéristiques et les prix à travers les différentes régions géographiques, etc.

Si cette forme a l'avantage de répondre aux besoins des clients de l'entreprise, de s'ajuster rapidement aux changements sur le marché, elle peut également entraîner une duplication des fonctions et rendre la structure trop lourde, et du même coup générer des problèmes de coordination (Piercy, 1995). Selon Piercy (1995), il se peut également que l'entreprise ne soit pas encline à développer de nouveaux produits et qu'elle finisse par « trop standardiser » ses produits pour répondre à une clientèle particulière. Le danger n'est pas de ne pas répondre à sa clientèle actuelle, mais peut-être de ne pas répondre à une clientèle potentielle.

### *La forme matricielle*

La forme matricielle se présenterait comme à la figure 1.40 dans les organigrammes (Skinner, 1990 ; Piercy, 1995 ; Kotler, Filiatrault et Turner, 2000). Cette forme serait tout simplement le croisement des activités orientées produits et marchés. Elle serait adaptée aux entreprises qui doivent desservir plusieurs produits sur différents marchés. Les entreprises atténuent les désavantages de ne peut-être pas développer suffisamment de produits, ou de ne pas répondre aux besoins d'une clientèle particulière. D'un autre côté, il se peut qu'il y ait une duplication excessive de postes (Piercy, 1995). Savy et Veltz (1993) avancent que cette forme est assez rare dans les grandes entreprises, et qu'elles vont plutôt emprunter des formes composites. Selon Kotler, Filiatrault et Turner (2000), cette forme avait été abandonnée au début des années 80, mais elle réapparaîtrait aujourd'hui en adoptant des équipes multidisciplinaires composées de spécialistes qui se rapportent à un seul chef.

**Figure 1.40**  
La forme matricielle

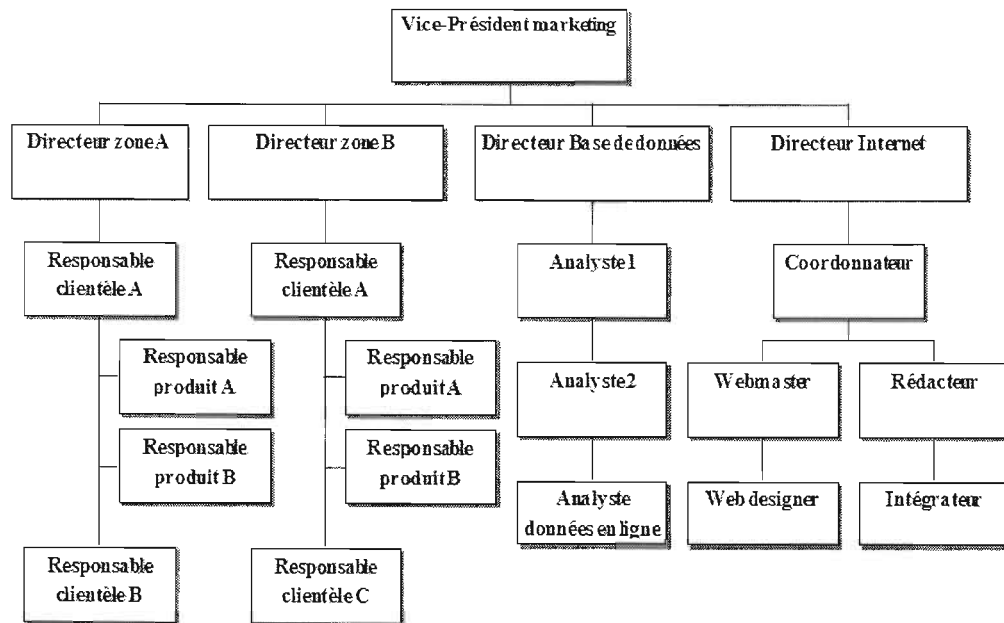
	Directeur de marché A	Directeur de marché B	Directeur de marché C
Directeur de produit A			
Directeur de produit B			
Directeur de produit C			

Source : Adaptée de Kotler, Filiatrault et Turner (2000, p. 807).

### *La forme multidivisionnelle*

Dans la réalité, il existe des organigrammes mixtes, soit des structures composites (par zones, par produits, et par marché) (Savy et Veltz, 1993). De plus, les TIC, étant de plus en plus cruciales pour les organisations, interagiraient de plus en plus à l'intérieur des activités de marketing (Achrol, 1991, 1997; Achrol, 1999, Coviello, Milley, et Marcolin, 2001). La figure 1.41 propose une forme qui intègre la forme divisionnelle par zones géographiques et par marchés (clientèles). Elle intègre également une division pour le traitement de la base de données, et une autre pour Internet. Elles sont ici appelées des divisions, mais elles peuvent aussi être considérées comme de nouvelles fonctions intégrées à l'intérieur d'un département de marketing.

**Figure 1.41**  
La forme multidivisionnelle



Coviello, Milley, et Marcolin (2001) avancent que les TIC permettent désormais aux entreprises de renforcer, d'ajouter de la valeur, et de changer les relations des individus à travers ① les transactions, ② la gestion de banques de données, ③ le e-marketing, ④ les interactions entre le consommateur et l'entreprise, ou encore ⑤ les échanges à travers un réseau (intranet, extranet). Les activités de marketing évoluent, donc les formes de départementalisation de la fonction marketing devraient également évoluer.

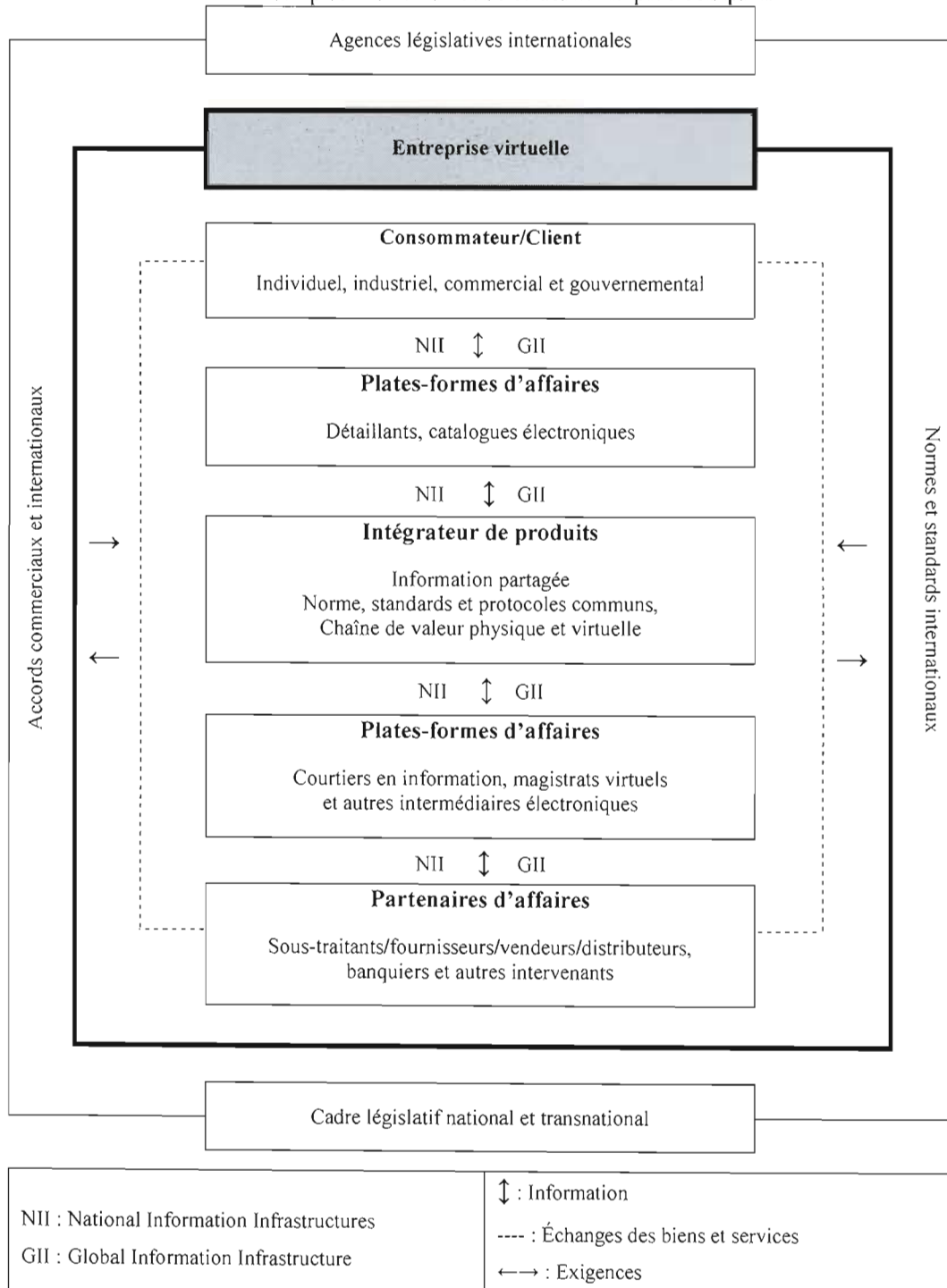
Déjà en 1997, Achrol avançait que les structures traditionnelles ne seraient peut-être plus adaptées pour certaines entreprises dans l'avenir. Selon ce dernier, de nouvelles formes vont émerger dans les organisations. En fait, l'utilisation des TIC serait l'un des éléments-clés de nouvelles formes structurelles (Achrol 1991, 1997; Achrol et Kotler, 1999; Lefebvre et Lefebvre, 1999; Parot, 2003).

Cependant, une forme ne sera pas dite « nouvelle » par le simple fait qu'une entreprise implante un site Web purement informatif et qu'elle met à la disposition de ses membres un réseau pour communiquer. La figure 1.42 montre un exemple du fonctionnement de l'entreprise « virtuelle » dans sa forme la plus complexe, et la figure 1.43 affiche des exemples du fonctionnement allant de simple à complexe.

Enfin, que l'on avance le concept d'entreprises réseau ou d'entreprises virtuelles, la représentation graphique dans les organigrammes conserverait toujours des formes hiérarchiques traditionnelles (Nizet et Pichault, 1995, Rorive, 2003, 2005). L'intégration des fonctions traitant les nouvelles technologies à l'intérieur de ces formes traditionnelles ferait varier les formes de simples à complexes (Lefebvre et Lefebvre, 1999). Ce que l'organigramme ne peut rendre compte bien souvent, ce sont des modes de fonctionnement entre les acteurs, car la variable géographique n'est pas toujours prise en considération.

La prochaine section 1.5 présente différentes recherches qui ont été effectuées sur le sujet de la structuration de la fonction marketing.

**Figure 1.42**  
L'entreprise virtuelle dans sa forme la plus complexe



Source : Adaptée de Lefebvre et Lefebvre, 1999, p. 7.

**Figure 1.43**

L'entreprise virtuelle de sa forme la plus simple à sa forme la plus complexe

Exemples d'activités	Catalogues électroniques avec liens électroniques multiples	Processus d'affaires communs à plusieurs entreprises		<p>Figure 1.42</p> <p><b>L'entreprise virtuelle dans sa forme la plus complexe</b></p> <p>Gestion des processus d'affaires inter-entreprises tout au long de la vie d'un produit ou d'un projet</p>
	Publicité et promotion électronique interactive	Approvisionnement au niveau national et/ou international (y compris les soumissions électroniques)		
	Services après-vente	Paiement au niveau national et/ou international		
	Services informationnels	Transactions électroniques plus complexes		
	Transactions électroniques simples			
	Simple présence électronique et promotion passive			
Niveau de complexité				
L'entreprise virtuelle	Simple, standardisé, de nombreux cas	Sur mesure, complexe, peu de cas		
Perspective privilégiée	Forme simple	Forme plus complexe	Forme la plus complexe	
Utilisateurs ciblés	Par de nombreux organismes. Cette perspective à la vision généralisée de ce que l'on appelle le commerce électronique		Par divers pays, multinationales et grandes entreprises	
	Toutes les entreprises dans tous les secteurs d'activités (dont les PME), les organisations publiques et autres institutions		Les multinationales, les grandes entreprises et éventuellement tous les acteurs qui interviennent sur la chaîne de valeur (et donc les PME qui sont les sous-traitants/fournisseurs)	

Source : Adaptée de Lefebvre et Lefebvre, 1999, p. 9.

### 1.5 Une mise à jour des études en marketing sur la structuration

Pour clore ce chapitre, cette section présente un court résumé des études conceptuelles (voir les tableaux 1.18 à 1.21) et empiriques (voir les tableaux 1.22 à 1.34) dans des tableaux en ordre chronologique de leur parution. Cette étape de la recherche est importante, car elle permet d'avoir une vue d'ensemble de ce qui a été ou n'a pas vraiment été traité jusqu'à maintenant.

Il faut souligner qu'il n'y a aucune prétention d'avoir couvert toutes les études qui ont été publiées, et ce surtout en ce qui a trait aux études conceptuelles. Certaines ont été laissées de côté volontairement, car elles reprenaient à peu près les mêmes concepts. Quant aux études empiriques qui ont traité de près le phénomène de la structuration de la fonction marketing, si certaines ont été omises, cela est bien involontaire. L'intention première était de rendre compte d'une revue de la littérature en marketing sur le sujet pour détecter des pistes de recherche pertinentes pour faire avancer la connaissance sur le phénomène de la structuration de la fonction marketing.

Suite à ces tableaux, le chapitre 2 qui suit présente les principales orientations de la recherche, la description du projet, le cadre conceptuel et les hypothèses de recherche, et la méthodologie empruntée.

**Tableau 1.18**  
Synthèse des études conceptuelles ou théoriques traitant de la fonction marketing (tableau 1/4)

AUTEURS	ANNÉE	MOTS CLÉS	CONCLUSIONS
Lazo et Corbin	1961	Structure marketing Facteurs de contingence	Les facteurs qui peuvent potentiellement influencer la structure du service du marketing sont : « la taille de l'entreprise, la taille et la localisation du marché, le type de marché, les canaux de distribution, les caractéristiques du produit, le budget disponible, les politiques corporatives, les politiques de vente, la concurrence, et les limites internes de l'entreprise. » (Marticotte, 2000, p.2)
Hakansson, et Ostberg,	1975	Structure marketing Marketing industriel Tableau matriciel (complexité du produit/ niveau de spécialisation de la fonction marketing)	La structure de la fonction marketing dans le secteur industriel devrait être réfléchie, car elle est un élément important de la stratégie de vente. Trois situations se présentent dans le secteur industriel : l'entreprise fabrique un produit ① complètement standardisé, ② modérément complexe ou ③ extrêmement complexe. En fonction de la complexité, la fonction marketing sera placée dans l'une des trois catégories : le marketing traite les échanges pour ① un produit complètement standardisé (incertitude faible), ② un produit modérément complexe (incertitude modérée), ou ③ un produit extrêmement complexe (incertitude élevée). Plus le niveau d'incertitude est important, plus le niveau de spécialisation est important au début, mais fini par décroître avec l'expérience au niveau des échanges entre les parties (vendeurs et acheteurs).
Baligh et Burton	1979	Adaptation structurelle Concept marketing Environnement	L'adoption du concept marketing implique une certaine structure organisationnelle, et du concept ne peut émerger que quelques choix structurels. Il n'y a pas de meilleure façon pour implanter le concept marketing pour toutes les organisations. Implanter le concept marketing demande aux organisations d'observer leur environnement, et de faire un choix parmi les alternatives qui s'offrent à elles pour ajuster leur structure aux besoins des clients. Ajuster parfaitement un concept marketing à ses clients est coûteux et exige des ressources et des structures particulières. Il leur faut donc étudier à fond avant d'implanter, de faire la balance entre le concept marketing et les autres considérations organisationnelle/structurelles (coûts, et attitude du personnel face aux changements).
Hutt et Speh	1984	Influence des autres sous-unités sur la stratégie marketing, Marketing industriel Outil de diagnostic des tâches en marketing	Développement d'un outil pour diagnostiquer les responsabilités stratégiques fonctionnelles et les tâches des gestionnaires en marketing industriel : « The Marketing Strategy Center ». Cet outil permet de faire la lumière sur l'interdépendance du marketing avec les autres sous-unités de l'organisation, de comprendre leur influence sur la stratégie marketing dans le milieu industriel.
Ruekert, Walker et Roering	1985	Structure marketing Facteurs de contingence Tableau matriciel (tâches/types de structure)	Développement d'une matrice placée selon deux axes (tâches internes/externes et activités structurées/non structurées) et selon des facteurs de contingence. Il en ressort 4 formes structurelles pour le marketing : ① bureaucratique, ② transactionnelle, ③ organique et ④ relationnelle.



**Tableau 1.19**  
Synthèse des études conceptuelles ou théoriques traitant de la fonction marketing (tableau 2/4)

AUTEURS	ANNÉE	MOTS CLÉS	CONCLUSIONS
Walker et Ruekert	1987	Stratégie organisationnelle Structure marketing Typologie stratégie/structure	Développement d'une typologie de 3 types de stratégies générales (① prospection, ② différenciation, ③ coûts le plus bas) intégrant des propositions face au rôle du marketing pour les faire « vivre ». En fonction de ces stratégies, il y aura différents niveaux de formalisation, centralisation, et spécialisation, types d'interactions avec les autres sous-unités, possibilités de conflits, d'influence.
Valleray	1988	Structure marketing Théorie de la contingence	« Identification des facteurs de contingence suivants : a) liés à la spécificité de l'entreprise : la taille, l'âge; la nationalité, l'expérience et la formation des dirigeants; b) liés à ses activités : nombre de produits commercialisés, leur âge, leur nature technologique; liés au mode de production et à la technologie de fabrication : production à l'unité, en série; d) liés à l'environnement : dynamisme des marchés, complexité, hostilité, renouvellement des technologies. Certains de ces facteurs, comme la taille, l'âge, les caractéristiques de l'environnement, contribuent également, selon cet auteur, à modeler la structure marketing. Par contre, d'autres facteurs contingents sont potentiellement, mais directement associés à la structuration du marketing. La structure globale de l'entreprise, les forces et les faiblesses du potentiel de l'entreprise (recherche, savoir faire, etc.), la formation et la volonté des dirigeants, les valeurs et la culture de l'entreprise, la stratégie privilégiée, le nombre, la nature, l'âge des produits, les caractéristiques de l'environnement et la position de l'entreprise sur ses marchés (leader ou non, etc.) ». (dans Marticotte, 1997, p. 80).
Deshpande, et Webster Jr.	1989	Culture organisationnelle et marketing Implication des paradigmes culturels sur la recherche et la méthodologie Stratégie et structure marketing	Étude des 5 paradigmes de la culture organisationnelle appliqués au marketing (Culture comme une variable : ① le management comparatif, ② le management contingent; Culture comme une métaphore : ③ l'approche cognitive, ④ le symbolisme organisationnel et ⑤ la perspective structurelle/psychodynamique.) Chaque paradigme comporte des implications au niveau de la recherche et sur le plan méthodologique. Sur le plan contingent, ceci implique de faire des recherches pour comprendre : l'impact de la structure organisationnelle et de la culture sur l'innovation; l'importance que la stratégie marketing soit en adéquation avec la culture et la structure; l'impact des changements environnementaux sur la nature et l'efficacité des structures.
Achrol	1991	Structure marketing Théorie de la contingence	Les changements rapides et la concurrence à l'échelle mondiale sont à l'origine de profonds bouleversements, une mutation décrite comme un changement de paradigme sur le plan marketing. Face à l'incertitude, la turbulence, l'approche fonctionnelle doit évoluer vers une orientation client qui fera naître des formes structurelles plus « ambidextres » et plus flexibles. Ainsi, de l'échange de flux intermittents dans l'échange entre l'entreprise et le client (Marketing Exchange, voire transactionnel), il est tout à l'avantage pour l'entreprise de chercher à tisser des de liens plus continus avec le client (Marketing Coalition, voire relationnel) dans un environnement turbulent.

**Tableau 1.20**  
Synthèse des études conceptuelles ou théoriques traitant de la fonction marketing (tableau 3/4)

AUTEURS	ANNÉE	MOTS CLÉS	CONCLUSIONS
Webster	1992	Évolution de la fonction marketing	L'évolution du rôle du marketing dans les entreprises depuis 1960. Le marketing est passé d'une simple fonction « départementale » à une fonction plus englobante, dont l'objectif central est l'établissement de relations à long terme avec les autres sous-unités, les partenaires commerciaux, les alliances et les clients. Les grandes organisations bureaucratiques et hiérarchiques étaient trop lourdes et avaient de la difficulté à s'adapter aux changements. Pour y parvenir, beaucoup de sociétés ont développé de nouvelles formes organisationnelles favorisant le travail d'équipe parmi les membres de l'organisation, moins de relations hiérarchiques, d'évaluation et de contrôle.
Marticotte et Perrien	1995	Structure marketing Théorie de la contingence	Basé sur la revue de la littérature, développement d'un modèle préliminaire qui cherche à identifier les déterminants de la fonction marketing. Le modèle intègre trois entités distinctes pour décrire la structure du département marketing. En fonction du secteur d'activité, ① l'environnement externe (technologie, type de dépendance, cycle de vie du produit, dynamisme/complexité/hostilité/incertitudes, relations avec les clients, responsabilité publique), ② l'environnement interne de l'organisation (taille, âge, origine de l'organisation, attentes des employés, caractéristiques des dirigeants, stratégie corporative, culture et sous-cultures, perspective temporelle) et ③ le département lui-même (taille, âge, caractéristiques des dirigeants, attentes des employés, culture et stratégie marketing, perspective temporelle, et interdépendance avec les autres départements).
Achrol	1997	Structure marketing à travers de nouvelles formes structurelles (les entreprises réseau)  Marketing relationnel	Les structures traditionnelles ne seront peut-être plus adaptées pour certaines entreprises dans l'avenir. De nouvelles formes vont apparaître. Fait ressortir 4 formes d'entreprises réseau qu'il qualifie de: ① réseau marché interne ou internal market network, ② réseau marché vertical ou vertical market network, ③ réseau inter-marché (concentrique) ou intermarket network, et ④ le réseau d'opportunité ou opportunity network. La logique économique et le type de mécanismes de coordination, de contrôle spécifiques à l'entreprise réseau seraient distincts de ceux qui caractérisent les paradigmes d'échange basés sur le concept de marketing relationnel. La confiance, les normes sociales (solidarité, mutualisme, flexibilité, les rôles, la résolution de conflits) et le pouvoir ne peuvent plus être envisagés de la même façon. Les relations doivent être observées de l'intérieur. Le fonctionnement des réseaux ouvre beaucoup de portes à la recherche, et il y a beaucoup à apprendre.

**Tableau 1.21**  
Synthèse des études conceptuelles ou théoriques traitant de la fonction marketing (tableau 4/4)

AUTEURS	ANNÉE	MOTS CLÉS	CONCLUSIONS
Achrol et Kotler	1999	Rôle du marketing  Marketing relationnel à l'intérieur des structures réseau	« Selon Achrol et Kotler (1999), l'information et la connaissance constituent une ressource clé appelée encore à prendre de l'importance pour une entreprise ou un groupe d'entreprises. Le marketing est alors appelé à trier et à analyser l'information pour la rendre utile à l'ensemble de l'organisation. Un marketing de plus en plus technique et expert : il lui faut traiter de grandes bases de données, développer des modèles de prévision, de prise de décision, d'analyse du risque, mettre au point des systèmes d'information se complexifiant à mesure que s'intensifient les interactions entre entreprises. Cette direction technique prise par le marketing tend éventuellement à renforcer son caractère scientifique, mais ne l'aide pas en pratique à se rapprocher des consommateurs dès lors qu'ils ne font pas entièrement partie du réseau proprement dit. L'objectif du réseau n'est pas de se rapprocher des clients, c'est de produire davantage, plus efficacement et de façon plus efficiente de la valeur. En ce sens, le marketing relationnel comme les techniques marketing utilisées en interne n'ont d'intérêt que pour les membres du réseau, non pour l'extérieur. Des auteurs tels que Achrol et Kotler (1999, p. 153), de nouveau, que l'on ne peut soupçonner de ne pas faire la promotion du marketing, le constatent : « il pourrait ne pas être possible dans de nombreux cas de tester des idées radicalement nouvelles auprès des consommateurs ; le marketing devra développer et se fier à des méthodologies rigoureuses pour la prévision technologique et l'estimation du risque ». Ces auteurs concluent que le marketing aura besoin d'une plus large palette de techniques d'analyse et de prévision... sans doute pour compenser le défaut de lien avec les consommateurs ne faisant pas partie du cercle privilégié des « faiseurs de valeur ». (Résumé de Grabriel, 2002, p.5-6).
Svensson	2002	Concept de glocalization  Stratégie marketing	On utilise le terme « global marketing » pour représenter les activités internationales ou multinationales. Toutefois, les marchés sont les individus et non pas les produits. Il peut y avoir des produits globaux, mais il n'y a pas d'individus globaux. Il peut y avoir des marques globales, mais il n'y a aucune motivation globale pour se procurer ces marques. Ceci étant, il est proposé de changer le terme « global marketing » pour « glocal marketing ». Le concept de « glocalization » permettrait de mieux comprendre les activités marketing sur différents marchés en mesurant la balance entre standardisation/adaptation, homogénéisation/sur mesure, similarités/différences, concentration/diffusion, dépendance/interdépendance, synchronisation/flexibilité, intégrations/distinction des activités marketing.

**Tableau 1.22**  
Synthèse des études empiriques traitant de la fonction marketing (tableau 1/13)

AUTEURS	ANNÉE	MOTS CLÉS	ÉCHANTILLON	CONCLUSIONS
Weigand	1961	Fonction marketing  Départementali- sation	220 grandes entreprises américaines dans des secteurs industriels, sur une période de dix ans (1950 - 1959). (Questionnaires)	« Six raisons expliquant les changements majeurs ont été identifiées : ① la croissance de l'entreprise ou celle du service des ventes ; ② un désir pour une meilleure direction d'une ou plusieurs fonctions de marketing, ou encore ③ un désir pour coordonner toutes les fonctions de marketing; ④ un besoin de définir plus précisément les responsabilités de façon à tirer avantage de la spécialisation; ⑤ un changement radical dans la ligne de produits de l'entreprise qui incite à modifier la structuration du marketing; ⑥ des changements de personnel au niveau de la direction de l'organisation et au niveau de la direction du service » (dans Marticotte, 1997, p. 58-59).
Hise	1965	Adoption du concept marketing  Taille des entreprises	131 entreprises listées dans le Fortune 500 (Questionnaires)	Dans une grande proportion, les moyennes comme les grandes entreprises avaient adopté le concept marketing. L'adoption du concept serait plus prononcée dans les entreprises qui ont un programme d'orientation client, et celles qui ont dans leur département marketing un Exécutif en chef du marketing. Les grandes entreprises sont plus engagées que les moyennes entreprises face au concept marketing.
Pugh	1970	Fonction marketing et des ventes  Théorie de la contingence	42 entreprises provenant de divers secteurs. (Questionnaires)	Plus une entreprise dispose d'un effectif important (+ 1000 employés), plus les fonctions des ventes, des relations publiques, et la publicité seront spécialisées. La spécialisation de la recherche marketing y est quant à elle liée négativement. La spécialisation des ventes est liée positivement à la spécialisation, la standardisation et à la formalisation de l'organisation. Par contre, la spécialisation des ventes est liée négativement à la centralisation de l'organisation et la dépendance envers l'environnement. La spécialisation de la recherche marketing est liée positivement à la spécialisation, la standardisation et à la centralisation de l'organisation.
McNamara	1972	Adoption du concept marketing  Secteur  Taille	640 entreprises américaines (Questionnaires)	Les entreprises de biens de consommation adoptent de façon plus poussée le concept marketing que les entreprises de biens industriels. Les plus petites entreprises opèrent leur service du marketing surtout au siège social, alors que les plus grandes ne mobilisent qu'un personnel très limité à la société mère ou au siège social pour traiter certains aspects du marketing. Enfin, les plus grandes entreprises auraient une meilleure propension à adopter le concept marketing que les moyennes et les petites entreprises.

**Tableau 1.23**  
Synthèse des études empiriques traitant de la fonction marketing (tableau 2/13)

AUTEURS	ANNÉE	PERSPECTIVE MARKETING	ÉCHANTILLON ET RÉPONDANTS	CONCLUSIONS
George et Barksdale	1974	Fonction marketing	360 entreprises américaines du secteur des services et manufacturières (Questionnaires)	La fonction marketing serait plus décentralisée, moins formalisée, plus intégrée aux autres sous-unités, que dans les entreprises manufacturières.
Nonaka et Nicosia	1979	Structure marketing  Théorie de la contingence	4 entreprises, une pour chaque situation incertitude haute/basse et hétérogénéité haute/basse	Les dimensions considérées : décentralisation horizontale (nombre de divisions, groupes, produits) et décentralisation verticale (niveau de prise de décision). Un environnement très hétérogène entraîne une décentralisation, et un haut niveau d'incertitude à une faible décentralisation. Il y a une relation entre le niveau de prise de décision, et le type d'environnement et le type et la variété rencontrée dans un département marketing.
Mansfield, Todd, et Wheeler	1980	Structure marketing  Théorie de la contingence	78 entreprises anglaises provenant de divers secteurs (Questionnaires)	Plus une entreprise est dépendante de la société mère, plus la fonction marketing sera centralisée, et plus seront formalisées les procédures de la recherche marketing et le processus des plaintes provenant des consommateurs. Plus la taille de la société mère (s'applique aussi à l'organisation même) est importante, et plus seront formalisés les procédures de la recherche marketing et le processus des plaintes provenant des consommateurs. Plus une entreprise est dépendante envers les clients (un pourcentage des ventes est effectué auprès de peu d'acheteurs), plus le département marketing sera centralisé. Plus une entreprise est dépendante d'une autre entité, plus la structure organisationnelle sera centralisée et formalisée. Plus une entreprise est dépendante du marché (le plus gros pourcentage des ventes se fait sur un même marché), plus le département marketing est spécialisé et a tendance à interagir avec les autres départements. Plus une sous-unité est en relation avec l'environnement externe de l'organisation, plus la structure de cette sous-unité sera déterminée par les caractéristiques de cet environnement.
Gupta et Govindarajan	1984	Stratégie et expérience des gestionnaires en marketing	58 DAS américaines provenant de différents secteurs (Entrevue)	L'expérience des gestionnaires en marketing peut affecter leur orientation stratégique. Ceux qui ont plus d'expérience ont une propension à prendre des risques et ont une plus grande tolérance face à l'ambiguïté. Les gestionnaires expérimentés seraient plus efficaces dans l'implémentation d'une stratégie de différenciation (build) que d'une stratégie de domination par les coûts (harvest). Les conclusions de cette étude soutiennent qu'il est préférable de faire correspondre ce facteur d'expérience à la mission stratégique de l'entreprise ou au cycle de vie des produits.

**Tableau 1.24**  
Synthèse des études empiriques traitant de la fonction marketing (tableau 3/13)

AUTEURS	ANNÉE	PERSPECTIVE MARKETING	ÉCHANTILLON ET RÉPONDANTS	CONCLUSIONS
John et Marin	1984	Fonction marketing, et utilisation du plan marketing	292 gestionnaires marketing provenant de 46 entreprises américaines (Questionnaires)	Les résultats montrent que la formalisation au sein de la structure du service marketing améliore la crédibilité et l'utilisation du plan marketing (planification des activités marketing). La formalisation serait un indicateur des engagements de l'organisation face à certaines activités. La centralisation, d'autre part, entrave la crédibilité et l'utilisation du plan marketing. Trop de contrôle ne favoriserait pas la participation du personnel au bas de la hiérarchie.
Piercy	1986	Intégration marketing  Théorie de la contingence	330 gestionnaires en marketing d'entreprises anglaises provenant de divers secteurs (Questionnaires)	La présence et la taille d'un département de marketing dans une entreprise sont liées positivement à la taille de l'organisation. Au-delà d'un certain seuil, le département se fragmente. Vente et service à la clientèle sont toujours présents, mais non pas à l'intérieur d'un département de marketing. Plus de 50% des entreprises n'avaient pas de département de marketing et, 50% de ceux qui disaient avoir un département, n'étaient que responsables de la publicité, des ventes, et autres activités dispersées. L'intégration du département de marketing est chose plus courante dans les entreprises industrielles que dans les entreprises fabriquant des produits de grande consommation.
Miller	1987	Structure et stratégie	161 gestionnaires d'entreprises américaines et 110 gestionnaires d'entreprises canadiennes et australiennes (Questionnaires)	Lorsque la stratégie marketing de différenciation accroît le nombre de facteurs contingents stables et prévisibles auxquels fait face l'organisation (dynamisme, hétérogénéité, hostilité de l'environnement), elle sera accompagnée de mécanismes bureaucratiques (mécanistes) pour réduire l'incertitude. À l'inverse, lorsque la stratégie augmente le degré d'incertitude de ces mêmes facteurs, l'adoption d'une structure organique semble plus indiquée. Pour un environnement donné, une stratégie particulière et une structure particulière. Ces résultats lui font croire qu'il y a des stratégies et des structures particulières pour chaque contexte. La stratégie ne détermine pas la structure, pas plus que la structure ne détermine la stratégie. Elles s'influencent mutuellement, et ne peuvent être dissociées de l'environnement.



**Tableau 1.25**  
Synthèse des études empiriques traitant de la fonction marketing (tableau 4/13)

AUTEURS	ANNÉE	PERSPECTIVE MARKETING	ÉCHANTILLON ET RÉPONDANTS	CONCLUSIONS
Ruekert et Walker	1987	Interactions avec les sous-unités	151 gestionnaires en marketing, R&D, manufacture, et comptabilité, provenant de 3 divisions dans une manufacturière américaine (Questionnaires)	Plus il y a dépendance des ressources entre les sous-unités étudiées, plus il y est possible qu'il y ait des flux d'interaction entre elles. Plus il y a de flux d'interaction entre les sous-unités étudiées, plus il est possible qu'il y ait des similarités entre les domaines et de voir naître des règles et des procédures formalisées. Plus les flux d'interaction entre les sous-unités sont importants, plus l'influence des sous-unités étudiées auront de l'influence sur les autres sous-unités. Plus il y a dépendance des ressources entre les sous-unités étudiées, plus l'influence des sous-unités étudiées aura de l'influence sur les autres sous-unités. Plus il y a de similarités entre les sous-unités étudiées, plus il est possible qu'elles communiquent entre elles. Plus il y a de problème entre les sous-unités (coordination) étudiées, plus il est possible qu'il y ait des conflits.
Dastmalchian et Boag	1988	Structure marketing  Théorie de la contingence	41 entreprises canadiennes de fabrication de composants électroniques (taille moyenne de 141 employés)  (Questionnaires)	Plus une entreprise est dépendante de ses fournisseurs pour ses achats (un grand pourcentage des achats de l'entreprise est effectué auprès d'un petit nombre de fournisseurs), plus elle aura tendance à spécialiser et à centraliser son centre des achats. Plus une sous-unité est en relation avec l'environnement externe de l'organisation, plus la structure de cette sous-unité sera déterminée par les caractéristiques de cet environnement. Dans le secteur des hautes technologies étudiées ici, il n'y avait pas de meilleure façon de structurer les départements marketing (organique ou mécaniste), car tout dépendait de l'environnement.
Piercy	1989	Marketing en tant qu'activité de traitement de l'information de la prévision des ventes  Pouvoir et influence du marketing	140 manufacturières de moyenne et de grande taille  (Questionnaires)	La fonction marketing a été analysée comme une activité de traitement de l'information dans laquelle l'élément significatif de traitement de l'information était la prévision des ventes en tant que processus qui peut diminuer d'incertitude. Le modèle indique que les 4 variables les plus importantes affectant le pouvoir du département du marketing sont : ① le contrôle relatif sur les prévisions des ventes, ② l'immédiateté de l'impact du département marketing pour écouler les marchandises, ③ l'influence du département marketing sur les activités des autres départements et ④ l'impact perçu d'une récession de l'organisation sur le marché. Le contrôle sur les prévisions des ventes a une relation directe avec le pouvoir du département marketing, et une relation indirecte avec l'immédiateté et l'influence.

**Tableau 1.26**  
Synthèse des études empiriques traitant de la fonction marketing (tableau 5/13)

AUTEURS	ANNÉE	PERSPECTIVE MARKETING	ÉCHANTILLON ET RÉPONDANTS	CONCLUSIONS
Dastmalchian et Boag	1990	Structure marketing  Théorie de la contingence	44 entreprises canadiennes de fabrication de composants électroniques et des télécommunications (taille moyenne de 257 employés) (Questionnaires)	Plus une entreprise est dépendante d'un marché (le plus gros pourcentage des ventes se fait sur un même marché), plus le département marketing sera spécialisé et formalisé, et plus il aura également tendance à interagir avec les autres départements. Plus une entreprise sera dépendante envers ses clients (un pourcentage des ventes est effectué auprès de peu d'acheteurs), plus le département marketing sera centralisé. Résultats plus significatifs pour les entreprises performantes. Plus une entreprise est de taille importante, plus le département sera formalisé, spécialisé, décentralisé, et intégré aux autres sous-unités. Plus une entreprise est dépendante de la société mère, plus le département marketing sera spécialisé, formalisé et décentralisé.
Lysonski et Pecotich	1992	Formalisation  Plan marketing  Environnement stable/instable	522 CEO d'entreprises de la Nouvelle-Zélande provenant de différents secteurs (Questionnaires)	La formalisation et la compréhension du plan marketing affecteraient positivement la performance des entreprises dans des environnements stables ou instables. Une planification formalisée permet d'élaborer des plans de contingence et d'anticiper même l'inattendu dans un environnement stable.
Deshpande, Farley, Webster	1993	Structure marketing  Culture, orientation client, innovation, et performance  Modèle tétra-factoriel	50 entreprises japonaises (2 gestionnaires en marketing par entreprises et 2 gestionnaires/clients par entreprise) (Entrevues)	Dans le cadre d'une relation B2B. L'innovation sur le marché augmente la performance. Les entreprises guidées par le fonctionnement d'une « culture interne » (intégration) de type « clan/organique » et « hiérarchie/mécaniste » sont plus performante que les entreprises guidées par le fonctionnement d'une « culture de positionnement externe » (concurrence et différenciation) de type « marché/mécaniste » et « adhocratie/organique ». La recherche s'inspirant du modèle tétra-factoriel de Cameron et Freeman (1991), et Quinn, 1999, qui repose sur deux axes : ① Processus organiques (flexibilité et spontanéité)/Processus mécanistes (stabilité et contrôle) et ② Fonctionnement interne (quotidienneté et intégration)/Positionnement externe (compétition et différenciation). Ces deux axes font ressortir 4 facteurs : ① les valeurs cardinales propres à 4 type de culture, ② à 4 styles dominants de leadership, ③ à 4 bases relationnelles, et ④ à 4 orientations stratégiques.



**Tableau 1.27**  
Synthèse des études empiriques traitant de la fonction marketing (tableau 6/13)

AUTEURS	ANNÉE	PERSPECTIVE MARKETING	ÉCHANTILLON ET RÉPONDANTS	CONCLUSIONS
Rajaratnam et Chonko	1995	Structure marketing  Départementali- sation  Comportement stratégique (défenseur, analyste, prospecteur, réacteur)	410 gestionnaires marketing dans des entreprises de services (Questionnaires)	Basée sur le modèle de Miles et Snow (1978), l'étude des comportements stratégiques des responsables marketing dans leur façon d'organiser le département de marketing. Il n'y a aucune différence entre les défenseurs et les analystes dans leur façon d'organiser le département marketing. Des différences significatives existent seulement entre les défenseurs et les prospecteurs. En fait, les défenseurs ont tendance à organiser le département de marketing sur la base d'une structure fonctionnelle plus que les prospecteurs. Il n'y a aucune différence parmi les quatre comportements stratégiques en ce qui concerne le développement du marché et la formalisation. Seuls les réacteurs auraient tendance à favoriser la centralisation du pouvoir. Les prospecteurs auraient tendance à favoriser la spécialisation, la stratégie de pénétration sur les marchés et le développement de produits, et à investir plus dans les efforts marketing que les défenseurs, les analystes et les réacteurs. Par rapport aux efforts marketing, les défenseurs investissent plus, et ce de façon significative, que les réacteurs. Finalement, les réacteurs offre une moins bonne performance en termes de « gains/taux de croissance sur les ventes ou rendement sur les ventes / investissement » que les trois autres types. Suce ce point, il n'y a aucune différence entre les prospecteurs, analystes et les défenseurs.
Menon, Bharadwaj, et Howell	1996	Stratégie marketing  Centralisation Spécialisation	236 gestionnaires en marketing (Questionnaires)	Réunir tous les moyens de planification, d'action et de contrôle (autorité et décision) en un seul centre (centralisation) ne favoriserait pas la participation du personnel au bas de la hiérarchie et hors de la fonction marketing pour formuler ou implanter la stratégie marketing si les conflits sont « dysfonctionnels », tandis que si les conflits sont « constructifs » il y aura un effet contraire. Quand les conflits sont « dysfonctionnels », ce problème peut être résolu par la formalisation. Une stratégie marketing de qualité et bien implantée conduit les entreprises à une meilleure performance sur leurs marchés.

**Tableau 1.28**  
Synthèse des études empiriques traitant de la fonction marketing (tableau 7/13)

AUTEURS	ANNÉE	PERSPECTIVE MARKETING	ÉCHANTILLON ET RÉPONDANTS	CONCLUSIONS
Marticotte	1997	<p>Structuration de service marketing</p> <p>Étude longitudinale (16 ans)</p> <p>Départementali-sation</p> <p>(Étude de cas, 21 entrevues en profondeur auprès de 14 gestionnaires en marketing encore à l'emploi de l'entreprise ou n'étant plus à l'emploi de l'entreprise, étude des organigrammes à différentes époques, et documents internes et externes)</p>	<p>1 grande banque canadienne. « Cinq catégories de <b>facteurs externes</b> ont été identifiées dans cette étude : 1) la conjoncture économique, 2) la situation économique des différentes clientèles de l'entreprise, 3) la déréglementation, 4) l'intensité et la variété de la concurrence et l'émulation des actions posées par celle-ci et 5) la technologie informatique permettant, entre autres, la multiplication de produits financiers et l'automatisation et la standardisation du service. De façon générale, ces variables <u>n'ont pas</u> affecté <u>directement</u> les changements structurels au service du marketing. En fait, l'analyse de ces variables laisse plutôt croire qu'elles ont une influence directe sur les facteurs internes de l'organisation, notamment sur la rentabilité réelle et prévue de l'entreprise. À son tour, la santé financière réelle et prévue affecte en grande partie la structuration du service du marketing. L'observation des <b>facteurs internes</b> nous amène au constat suivant : ils sont nombreux et leur influence sur la structuration du service du marketing est <u>majeure</u>. Ils ont été regroupés sous les rubriques suivantes : 1) les objectifs corporatifs de rentabilité qui influencent les stratégies à privilégier, 2) les stratégies (a) d'augmentation des revenus par le développement et la commercialisation de produits financiers, (b) de diminution de coûts et par conséquent de réduction d'effectifs, et (c) de régionalisation des marchés qui entraîne une orientation axée sur les clientèles internes de l'entreprise et la décentralisation des fonctions de marketing 3) les politiques internes : limitation du nombre de paliers hiérarchiques, le nombre de postes autorisés, le respect des principes directeurs 4) la création d'autres services corporatifs qui amputent le service du marketing de certaines fonctions, 5) l'importance, la compréhension et le rôle perçus du service du marketing par les dirigeants de l'entreprise. Les facteurs organisationnels internes affichent définitivement une influence plus profonde et surtout plus directe sur la structuration du marketing que ne le font les facteurs externes. C'est qu'ils s'articulent tous autour du leitmotiv de l'entreprise : la rentabilité. C'est la rentabilité ou la recherche d'une rentabilité accrue qui gouverne éventuellement les changements qui seront apportés à la structuration du marketing, changements qui devraient inciter le marketing à être plus efficace. À son tour, cette efficacité contribue à l'atteinte de l'objectif ultime : la rentabilité. Des <b>facteurs internes au service du marketing</b> constituent un troisième groupe d'influence sur la structuration du service : 1) les mandats confiés au VP marketing qui découlent des orientations stratégiques de l'entreprise, 2) la personnalité, le style de gestion, les antécédents des VP marketing en place, 3) l'objectif d'améliorer l'efficacité et l'efficience du service du marketing, par exemple dû à un accroissement de travail, faciliter les communications intra et inter départementales, 4) des raisons fortuites de nature personnelle (départ d'un membre, promotion d'un membre) qui, plutôt que la raison principale du changement, sont souvent l'élément déclencheur du changement qui surviendra. Une première constatation de cette étude est que les changements structurels sont rarement provoqués par un facteur unique. La combinaison de facteurs contingents, souvent liée chronologiquement, forme un tout complexe, impossible à saisir par une méthodologie quantitative. Les variables ne peuvent être facilement séparées et isolées dans l'explication d'un changement structurel sans perdre en contrepartie des éléments explicatifs. Certaines variables, pour certains changements, ont une influence plus grande que d'autres. Par exemple, les objectifs corporatifs orientent directement, ou indirectement, les changements à venir. Il semble par contre difficile d'émettre des poids quantifiant l'ampleur de l'influence du facteur identifié. Deuxièmement, la supposition initiée par Chandler (1962) à l'effet que la stratégie détermine la structure, semble trouver un certain support dans cette étude. Bien que l'étude n'ait pas porté sur l'identification des facteurs influençant le choix d'une stratégie et par conséquent, qu'il soit impossible d'affirmer que la structure n'influence pas la stratégie, nous pouvons avancer que la stratégie, au niveau corporatif et au niveau du service du marketing, est un déterminant du choix structurel. Nous sommes encore plus à l'aise avec les idées de Lenz (1980) à l'effet que cette dyade aurait plus les formes d'une triade s'exprimant ainsi : « environnement externe - stratégie - structure ». (dans Marticotte et Perrien, 2000, p.6-7)</p>	

**Tableau 1.29**  
Synthèse des études empiriques traitant de la fonction marketing (tableau 8/13)

AUTEURS	ANNÉE	PERSPECTIVE MARKETING	ÉCHANTILLON ET RÉPONDANTS	CONCLUSIONS
Morgan et Piercy	1998	Leadership  Décentralisation formalisation	298 gestionnaires généraux, 351 gestionnaires en marketing, et 398 gestionnaires de la qualité (Questionnaires)	Le leadership des gestionnaires aurait un effet positif sur les interactions et la fréquence des communications entre les départements marketing et de la qualité, mais affecterait négativement le niveau des conflits. En déléguant du pouvoir aux employés (décentralisation), et en améliorant la coordination et la coopération entre les départements, les leaders contribuent à la performance de l'organisation. L'influence de la stratégie varie en fonction de la dynamique interdépartementale, et la formalisation permettrait de diminuer les conflits entre les départements. La dynamique interdépartementale a des effets sur la performance. Enfin, moins il y a de conflits entre le département marketing et le département de la qualité, meilleure sera la performance financière et sur le marché.
Vorhies	1998	Structure organisationnelle, stratégie	85 gestionnaires en marketing d'entreprises américaines dans le secteur des biens et des services (Questionnaires)	Les organisations qui détiennent une grande capacité de traitement et de diffusion de l'information entre les sous-unités seraient celles qui exploiteraient le mieux ses capacités du marketing (marketing capabilities : soit vues ici comme les forces du marketing, l'arrimage entre la connaissance collective, les habiletés et les ressources de l'entreprise pour répondre aux besoins du marché, ajouter de la valeur à la production des biens et services, et satisfaire la demande dans un contexte concurrentiel). Sous certaines conditions, et dans certains cas, la centralisation améliorerait les capacités du marketing. Une prise de décision plus centralisée au sein du département marketing, mais des règles et des procédures plus formalisées, et un plan diffusés à travers l'organisation, permettraient de développer des forces pour atteindre un niveau de performance supérieur.
Workman, Homburg et Gruner	1998	Structure marketing  Position de la fonction marketing dans la structure du groupe  Départementali- sation	72 gestionnaires en marketing dans 27 entreprises américaines et 20 entreprises allemandes (Entrevues semi-dirigées)	5 positions pour les départements de marketing et des ventes, ① à l'intérieur d'une unité fonctionnelle, ② à l'intérieur d'une unité fonctionnelle affiliée avec un DAS (Domaine d'activité stratégique), ③ intégré à l'intérieur d'un DAS, ④ dans une unité de distribution avec quelques capacités en R&D et en production, ⑤ partagés entre de multiples DAS. Les activités de marketing ne sont pas toujours opérées par les gens du marketing dans certains secteurs, ou les gens du marketing doivent avoir de nouvelles compétences dans d'autres domaines d'activités.

**Tableau 1.30**  
Synthèse des études empiriques traitant de la fonction marketing (tableau 9/13)

AUTEURS	ANNÉE	PERSPECTIVE MARKETING	ÉCHANTILLON ET RÉPONDANTS	CONCLUSIONS
Dubost	1999	Structuration de la fonction commerciale	84 entreprises françaises du secteur des biens (Questionnaires)	Développement d'une typologie des structures de la fonction commerciale des moyennes entreprises françaises. 3 classes en ressortent. ① Entreprises fortement structurées, décentralisées, taille élevée, interaction avec le principal client est de type simulé, veille technologique faible, veille fournisseurs forte. ② Entreprises moyennement à faiblement structurées, centralisées, taille moyenne, interaction avec le principal client est de type direct (degré faible), veille technologique moyenne, veille fournisseurs moyenne. ③ Entreprises faiblement structurées, décentralisées, taille faible, interaction avec le principal client est de type direct (degré fort), veille technologique forte, veille fournisseurs faible.
Menon, Bharadwaj, Adidam, & Edison	1999	Stratégie marketing Culture Innovation Centralisation Formalisation	212 gestionnaires provenant des entreprises du Fortune 1000 (Questionnaires)	Une culture innovatrice influence toutes les composantes de la stratégie marketing, alors que la centralisation et la formalisation n'en affectent que quelques-unes. La centralisation améliore le développement des capacités marketing nécessaires pour accompagner la croissance des activités (le choix d'une stratégie qui exploite au mieux des ressources et les capacités marketing relativement aux opportunités extérieures) et celles des actifs marketing (Return on Marketing Assets (ROMA) : capital de marque, part de marché, réseau de distribution, relations clients, relations fournisseurs, support technologique, couverture géographique, compétences, expérience, économie d'échelle, etc.), et la formalisation facilite une meilleure intégration, l'engagement du personnel marketing et le consensus. Par contre, tandis que la compréhension, la synergie entre les départements, le consensus, et la qualité de la communication augmente la créativité stratégique, l'emphasis sur les capacités marketing et les actifs marketing la diminue. La créativité stratégique combinée à l'analyse situationnelle, le consensus et les ressources augmente la capacité d'apprentissage organisationnelle.
Moorman et Rust	1999	Perception du rôle de la fonction marketing	330 managers (63 marketing), (48 R&D), (52 opérations), (61 comptabilité), (60 finance), (46 RH) dans des entreprises américaines différents secteurs.	Le marketing est d'abord la fonction qui lie l'organisation avec le client de 3 façons : ① produit-client, ② service-client, ③ responsabilité financière-client. La façon dont la fonction marketing dirige ses liens avec le client contribue à la performance financière, à la performance des rapports avec le client et à la performance de nouveaux produits. La contribution de la fonction marketing est à son meilleur quand elle offre la possibilité d'aller au-delà du client traditionnel.



**Tableau 1.31**  
Synthèse des études empiriques traitant de la fonction marketing (tableau 10/13)

AUTEURS	ANNÉE	PERSPECTIVE MARKETING	ÉCHANTILLON ET RÉPONDANTS	CONCLUSIONS
Homburg, Workman et Jensen	2000	Structure marketing  Départementali- sation  Orientation client	30 gestionnaires, 12 professeurs, et 8 consultants  (Entrevues téléphoniques, 30 minutes)	5 propositions ① L'importance de la gestion des comptes-clés augmente : 1a- lorsque les entreprises veulent emprunter une approche plus relationnelle avec leurs clients; 1b- lorsque les besoins de coordination de la logistique augmentent entre les entreprises et leurs clients; 1c- lorsque les entreprises diminuent leur nombre de fournisseurs; 1d- lorsque qu'il y a un besoin de hiérarchiser les décisions en fonction de l'importance de chaque client; 1e- lorsque les clients en provenance de multinationales centralisent leurs décisions d'achat à travers les pays. ② Plus l'accent sur la gestion des comptes-clés augmente : 2a- plus les entreprises vont donner la responsabilité de gérer les comptes-clés à des gens d'expérience (senior); 2b- plus les entreprises utiliseront des équipes qui vont traiter un ensemble de fonctions; 2c- plus le pouvoir du gestionnaire de produits diminue, et plus les gens des ventes deviennent les principaux coordonnateurs du marketing. ③ La dispersion des activités de marketing sera plus profitable : 3a- si les entreprises souhaitent être plus près de leurs clients; 3b- si les besoins d'expertise en marketing augmentent. ④ La probabilité qu'une unité des entreprises soit structurée de façon à mettre l'accent surtout sur le client (division d'abord par marché, plutôt que produit ou zone géographique) augmente : 4a- lorsque que veut être plus près du client augmente; 4b- lorsque la prise de décision client à travers les régions géographiques doit être plus centralisée; 4c- lorsque les clients ont accès aux informations qui leur permettent de faire une comparaison entre les caractéristiques des produits et des prix à travers les régions géographiques. ⑤ L'efficacité d'une structure qui met l'accent surtout sur le client (division d'abord par marché, plutôt que produit ou zone géographique) augmente : 5a- lorsque les entreprises mettent plus d'attention sur les rapports sociaux plutôt que sur les questions techniques sur la mise en oeuvre des systèmes d'informations; 5b- lorsque les entreprises sont à même de déterminer exactement les revenus et les coûts que rapporte l'orientation clients (marché); 5c- lorsque les responsables des unités orientées clients (marché) ont un retour basé sur la profitabilité des comptes pour lesquels ils sont responsables; 5d- lorsque l'accent est mis sur les primes pour motiver toute l'équipe qui a permis d'atteindre un niveau de profitabilité dans une unité. Enfin, une des principales tendances serait que les structures seraient de plus en plus conditionnées par une approche client, soit une forme divisionnelle d'abord par marché, plutôt que par produit ou par zone géographique. Le changement semble plus facile quand les entreprises passent par d'une forme divisionnelle par produit vers marché, que par zone géographique vers marché. Une autre tendance serait que les entreprises dispersent de plus en plus les activités à travers les autres fonctions.

**Tableau 1.32**  
Synthèse des études empiriques traitant de la fonction marketing (tableau 11/13)

AUTEURS	ANNÉE	PERSPECTIVE MARKETING	ÉCHANTILLON ET RÉPONDANTS	CONCLUSIONS
Ozsomer et Prussia	2000	Structure marketing  Stratégie marketing de standardisation  Similarités des marchés cibles  Performance	45 gestionnaires de la haute direction de grandes multinationales en Turquie  (Entrevues en 1988 et 1994)	La similarité des marchés cibles (SMC) influence positivement la stratégie marketing de standardisation et la structure marketing. Toutefois, la structure a un effet négatif sur la performance. L'influence négative de la structure sur la performance indique un besoin de décentraliser le pouvoir du marketing pour améliorer la performance. Une structure décentralisée permet aux gestionnaires marketing locaux d'adapter la stratégie marketing à l'environnement local, et d'implanter une stratégie plus flexible. La stratégie marketing affecte la performance à travers sa structure. Les résultats démontrent que les multinationales devraient adapter leur stratégie marketing à l'environnement local pour améliorer la performance, et décentraliser le pouvoir de décision vers les filiales pour qu'elles puissent s'adapter aux changements environnementaux.
Coviello, Brodie, Danaher, et Jonston	2002	Intégration des activités marketing	308 entreprises américaines et quatre autres pays occidentaux  (Questionnaires)	La dépendance interfonctionnelle dans les entreprises de services est plus poussée que dans les entreprises manufacturières traditionnelles qui auraient plutôt tendance à isoler la fonction marketing des autres fonctions. Les entreprises qui font du B2B, tout comme les entreprises de services, ont tendance à avoir une approche plus relationnelle avec leur marché que les entreprises de biens. Les résultats font ressortir cependant plusieurs exceptions qui adoptent une approche hybride. Ainsi, au lieu de trancher entre les services ou les biens, ces auteurs proposent plutôt de trancher entre les entreprises qui ont des pratiques de marketing plus relationnelles, plus transactionnelles ou hybrides.
Reyes	2002	Structuration de la fonction commerciale	8 entreprises françaises provenant de divers secteurs (taille moyenne de 246 employés)  Entrevues semi-directifs	L'auteur dégage trois catégories des structures de la fonction commerciale des moyennes entreprises françaises. ① Forte structuration : spécialisation moyenne, formalisation des actes de marketing moyenne, et forte des actes de ventes, décision centralisée, autonomie importante des cadres dans les méthodes, planification forte, utilisation importante de contrôle, relative maîtrise de l'information externe, bonne maîtrise de l'information interne, effort d'animation important. ② Structuration moyenne : spécialisation moyenne, formalisation des actes marketing et des actes de vente moyenne, décision centralisée, autonomie importante des cadres dans les méthodes, planification moyenne à forte, contrôle quantitatif centré sur la vente, faible maîtrise de l'information externe, bonne maîtrise de l'information interne, effort d'animation relativement important. ③ Faible structuration : Formalisation des actes de marketing faible, et moyenne des actes de ventes, décision centralisée, autonomie importante des cadres dans les méthodes, planification faible, contrôle faible, faible maîtrise de l'information externe, bonne maîtrise de l'information interne, effort d'animation faible.

**Tableau 1.33**

Synthèse des études empiriques traitant de la fonction marketing (tableau 12/13)

AUTEURS	ANNÉE	PERSPECTIVE MARKETING	ÉCHANTILLON ET RÉPONDANTS	CONCLUSIONS
Ashill, Davies, et Thompson	2003	Structure marketing Importance du marketing Départementali-sation	42 entreprises dans de grandes entreprises financières en Nouvelle-Zélande (Questionnaires)	Les grandes entreprises financières ont dans une très large majorité une structure marketing formelle. La moyenne de l'implantation d'une structure formelle était depuis 6 ans, et les entreprises qui disaient avoir une structure plus décentralisée l'étaient depuis 1 an et demi. Ceci suggère une nouvelle tendance comme forme organisationnelle dans les grandes entreprises financières. La moitié des répondants a affirmé avoir moins de 5 employés à temps plein dans le département de marketing, et 29% des répondants disaient avoir entre 5 et 10 employés à temps plein. La position du département marketing au niveau corporatif est faible par rapport à d'autres fonctions. L'influence d'un chef exécutif en marketing est significativement plus importante chez ceux qui ont déjà occupé un poste en finance, économie ou comme trésorier, que ceux qui ont toujours occupé un poste uniquement en marketing. Plus encore, les offres d'emplois comme chef exécutif en marketing sont offertes à des gens qui ont peu de compétence en marketing. Ceci laisserait entendre que ces personnes ont une approche plus transactionnelle que relationnelle. Peu de départements ont des interactions avec le réseau des opérations, ce qui pourrait impliquer qu'une grande majorité des départements a peu d'influence sur le service à la clientèle.
Hewett, Roth et Roth	2003	Activités marketing Siège social vs filiales	128 gestionnaires de multinationales, 30 secteurs (Questionnaires)	Étudient dans quelle mesure une filiale étrangère est responsable du développement et de l'implémentation des activités de marketing, en comparaison de celles sont contrôlées par le siège social. Les conclusions indiquent que plus le siège social et les filiales alignent les activités de marketing au niveau local, de l'industrie et les conditions du marché, plus les parts de marché seront importantes.
Kotler, Rackham, et Krishnaswamy	2006	Relations entre marketing et ventes	Un vice-président au marketing et un vice-président au ventes dans 7 entreprises (Entrevues)	4 types de relations entre le marketing et les ventes : ① indéfinies (ventes et marketing évoluent dans des sphères différentes dans l'entreprise, ne communiquent pas), ② définies (ventes et marketing implantent certaines règles et des processus pour prévenir les disputes), ③ alignées (ventes et marketing définissent des règles, les frontières sont bien définies entre les deux services, mais ils s'engagent à unir leurs efforts pour la planification des activités et des formations afin que chacun puisse comprendre le « langage » de l'autre), ④ intégrées (ventes et marketing en viennent à confondre les frontières en les deux services, ils repensent les relations pour qu'il y ait une meilleure fluidité au sein de la structure). Développement d'outils pour permettre aux gestionnaires de voir s'il est possible de passer de relations indéfinies à définies, de définies à alignées, de alignées à intégrées.

**Tableau 1.34**

Synthèse des études empiriques traitant de la fonction marketing (tableau 13/13)

AUTEURS	ANNÉE	PERSPECTIVE MARKETING	ÉCHANTILLON ET RÉPONDANTS	CONCLUSIONS
Homburg et Jensen	2007	Départementali- sation  Marketing vs Ventes	337 répondants dans le service du marketing et/ou des ventes, en provenance de 7 secteurs d'activités en Europe  (Questionnaires)	Il ne serait toujours plus judicieux de fusionner le département de marketing et des ventes pour favoriser la communication. Les gens du marketing ont une vision à long terme et sont plutôt orientés produit. Les gens des ventes, à l'opposé, ont une vision à court terme et sont plutôt orienté client. Même si ces opposés peuvent sembler nuisible à l'entreprise, car cela a un effet négatif sur la coopération, il semble que cela a plutôt un effet positif sur la performance du marché. En réalité, cette performance peut être atteinte parce que les gens du marketing peuvent jouer le rôle de l'avocat du diable dans certaines situations, et que les ventes peuvent jouer ce même rôle dans d'autres situations. Si chacun des départements tire de son côté pour faire la preuve qu'il a une meilleure vision que l'autre, en argumentant sur leur position, il risque d'en ressortir une meilleure solution pour accommoder les deux parties au final. Les résultats montrent aussi que la fusion n'est pas souhaitable, non pas à cause de ces divergences en termes de visions à long terme/court terme, ou encore par rapport aux orientations opposées produit/client, mais parce que les gens du marketing et des ventes n'ont souvent pas les mêmes compétences. Lorsque les gens n'ont pas les mêmes compétences, il est difficile de partager les idées. Donc, au contraire ici. la différence sur le plan de la connaissance du marché ou des produits, ou sur le plan des habiletés nuisent à la performance sur le marché. Enfin, la qualité de la coopération entre les gens des ventes et du marketing a un effet positif sur la performance sur le marché.



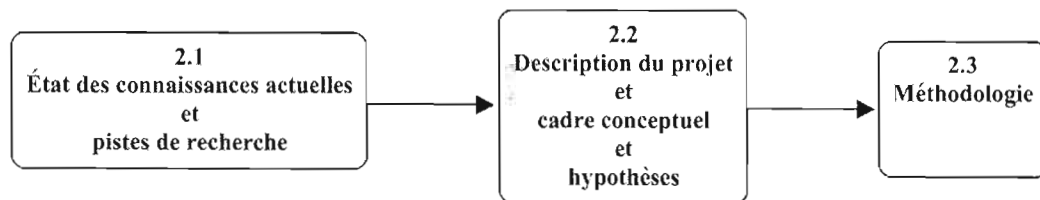
## CHAPITRE II

### LE CADRE CONCEPTUEL ET LA MÉTHODOLOGIE

La revue de la littérature a permis de mettre en contexte plusieurs sujets qui gravitent autour de la structuration de l'organisation, ou encore de la structuration de la fonction marketing. Cette étape est essentielle à tout processus de recherche pour cerner les pistes qui mériteraient une attention particulière dans de nouvelles études (Marticotte, 1997).

La première section 2.1 de ce chapitre s'attachera à la présentation des principales orientations de la recherche qui sont en grande partie influencées par la thèse de Marticotte (1997), et certaines pistes de recherches proposées par Homburg, Workman et Jensen (2000). La deuxième section 2.2 est accordée à la description du projet, au développement du cadre conceptuel, et aux hypothèses. Enfin, la dernière section 2.3 est consacrée à la méthodologie empruntée, et à la comparaison entre la population et l'échantillon sur un nombre important de variables à l'étude. La figure 2.1 résume les grandes lignes de la présentation du chapitre 2.

**Figure 2.1**  
Résumé de la présentation du chapitre 2



## 2.1 L'état des connaissances actuelles et pistes de recherche

Sans prétendre avoir fait le tour de tout ce qui a été publié, la place accordée à l'étude de la départementalisation dans la littérature en marketing semble assez réduite au regard des autres caractéristiques structurelles (formalisation, centralisation, différenciation, standardisation, et spécialisation), ou encore face à l'importance qu'elle peut avoir au cœur des manuels d'introduction en marketing. Marticotte en faisait déjà la remarque en 1997, et la recension des études résumées à la section 1.5, au chapitre 1, montre que le sujet n'aurait effectivement pas évolué depuis. En ce qui a trait aux études qui ont abordé le sujet en marketing, de près ou de loin, il est possible de dégager trois grands éléments faillibles.

À part l'étude de Marticotte (1997), sur la départementalisation de la fonction marketing dans une grande banque canadienne (étude longitudinale), il semble qu'aucune étude sur le sujet ne s'appuie sur la donnée secondaire interne qu'est l'organigramme pour corroborer les faits qu'une structure est formellement de type fonctionnel ou divisionnel. L'organigramme perdrait de son importance lorsqu'il s'agit de définir les tâches, ou même de comprendre comment elles sont abordées, mais il resterait indispensable pour comprendre comment l'entreprise délimite ses frontières entre le marché et la hiérarchie, affecte ses ressources, ou encore en arrive à maintenir l'équilibre entre sa stratégie et sa structure (Arnaud, *date inconnue*; Butera, 1991). Les volumes d'introduction et les recherches conceptuelles ont une approche plus normative (elles font une théorie de ce que devraient être les choses), qu'explicative (décrire, expliquer ce qu'elles sont) (Marticotte, 1997).

Une première critique peut donc s'adresser à l'inexistence d'un véritable courant de recherche pour décrire et expliquer la caractéristique de la départementalisation de la fonction marketing. Cette dernière est supposée être une conséquence de facteurs contingents, et ce au même titre que les cinq autres caractéristiques structurelles (Marticotte et Perrien, 1995). Qui plus est, très rares sont les études qui ont utilisé la donnée secondaire qu'est l'organigramme pour appuyer qu'une forme soit bien de tel ou de tel type.

Selon Homburg, Workman, et Jensen (2000), si la recherche doit être considérée comme vraisemblable parce qu'elle est en principe fondée sur une certaine extension logique de faits connus, il n'en resterait pas moins que trop d'études tirent leurs conclusions en fonction de secteurs particuliers. Même si elles offrent des pistes intéressantes, elles ne permettraient pas d'expliquer si un département de marketing semble stratégiquement utile à tous les secteurs. En d'autres mots, ne regarder qu'un angle ne permettrait pas d'inférer les résultats à l'ensemble de la communauté des entreprises, car cet angle particulier n'est peut-être pas représentatif de toute la communauté. Toujours selon ces auteurs, il n'y aurait également pas assez d'études qui utilisent la collecte de données secondaires externes afin de mieux saisir le phénomène. Marticotte (1997) avançait de son côté que la très grande majorité des études sur la départementalisation est surtout de nature conceptuelle, et les études descriptives sont réduites à l'étude de seulement quelques facteurs. Selon cet auteur, ces approches risquent d'amener les chercheurs à conclure trop rapidement qu'il n'y a pas de relation. L'absence d'une relation statistique entre deux variables n'impliquerait pas qu'il n'existe pas de relation causale entre elles. Cet auteur précise qu'une forte influence peut être masquée par des effets d'interaction, ou par des variables intermédiaires. Pour ces raisons, ce dernier voit la nécessité d'étudier plus à fond les facteurs de contingence internes et externes de l'entreprise qui pourraient influencer l'adoption d'une forme de départementalisation de la fonction marketing particulière. Le but serait d'identifier les facteurs sur lesquels les gestionnaires pourront se pencher pour optimiser leur structure afin d'atteindre de hauts niveaux de performance.

Une deuxième critique peut ainsi s'adresser au manque d'études empiriques en mesure de décrire et d'expliquer, à l'aide de la théorie de la contingence, ce qui peut potentiellement influencer la départementalisation de la fonction marketing au regard de différents secteurs, et à partir d'un nombre important de facteurs. La recherche sur le phénomène devrait adopter une approche plus holistique et introduire un nombre plus important de variables externes. Si la confrontation de deux variables ne se révèle pas significative dans un premier temps, il faudrait chercher à voir dans un deuxième temps si l'introduction d'autres variables ne ferait pas en sorte qu'elles deviennent significatives.

Toujours conformément aux propositions de recherche de Homburg, Workman, et Jensen (2000), s'il n'y a pas de département de marketing dans une entreprise, cela ne veut pas dire que les entreprises ne font plus de marketing. Ce serait là les erreurs des études qui ne font qu'étudier s'il y a oui ou non un département de marketing à l'intérieur des entreprises à l'étude. Dans l'exemple des multinationales, la position de la fonction marketing peut être redirigée vers une autre ou d'autres sous-entreprises (ou vers la société mère), ou encore, dans certaines industries, les activités de marketing peuvent devenir l'affaire du personnel spécialisé dans un domaine affecté à d'autres fonctions.

Une troisième et dernière critique peut ainsi s'adresser au fait que les études empiriques traitant la départementalisation n'ont pas une approche holistique pour tenter de comprendre les différentes possibilités de la position d'un département de marketing dans la structure du groupe des grandes entreprises.

En résumé, à l'exception de l'étude de Marticotte (1997), il semble qu'aucune étude n'ait utilisé les organigrammes pour les confronter à un ensemble important de facteurs contingents. Il faudrait tenter de cerner les facteurs internes et externes qui influent sur la départementalisation, mais aussi tenter de cerner ceux qui influent sur le fait qu'il y ait ou non présence d'un département au sein d'une entreprise. Une approche plus holistique qui intégrerait la position de la fonction marketing dans la structure du groupe d'entreprises (par rapport à une entreprise donnée) dans son analyse, permettrait de mieux comprendre la globalité du phénomène de la « structuration de la fonction marketing ».

La prochaine section 2.2 tentera de démontrer dans quelle mesure ce mémoire cherchera à répondre en partie à ces lacunes.

## 2.2 La description du projet, le cadre conceptuel et les hypothèses

L'objectif de cette section est de détailler les contours qui ont mené au développement du cadre conceptuel et des hypothèses de recherche. La revue de la littérature a montré que les bases de la théorie de la contingence structurelle ouvrent différents et de nombreux horizons à la recherche sur la structuration de la fonction marketing, et qu'elle n'a pas vraiment été exploitée à travers la caractéristique de la départementalisation (Marticotte, 1997). Même si les champs d'étude sont très ouverts, il semble qu'il soit pertinent de se limiter à l'exploitation de certains éléments faillibles comme ceux soulignés à la section 2.1. Plus précisément, *l'objet de recherche est : l'élaboration d'une typologie de classification fondée sur la structuration de la fonction marketing dans les grandes entreprises canadiennes*<sup>5</sup>.

L'*approche* sera principalement *déductive*, en ce sens que des variables sont ajoutées à une théorie existante (Perrien, 1989), soit ici à la théorie de la contingence. Les hypothèses de recherche dégagées à l'intérieur du cadre conceptuel permettront surtout de délimiter l'envergure du travail pour répondre à la *problématique* qui est : *Comment est fondée la structuration de la fonction marketing dans les grandes entreprises canadiennes ?* Le cadre n'est donc pas lié à sa validation ou à son invalidation. Ce sera la confirmation des variables à l'intérieur de chaque hypothèse (sous-hypothèses) qui permettra de dégager la typologie de classification. Sans reprendre systématiquement les mêmes variables, le projet favorisera l'approche présentée dans le modèle de Marticotte et Perrien (1995) :

Ces auteurs, s'appuyant sur la théorie de la contingence, et prenant pour acquis que le marketing est le point d'ancrage entre l'organisation et l'environnement externe, avancent que le service du marketing subit directement et indirectement (via les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise) l'influence de l'environnement externe. Le modèle avance que les caractéristiques à l'intérieur même du service du marketing influenceront sa structure (Marticotte, 1997. p.50).

---

<sup>5</sup> Le choix des grandes entreprises sera explicité lors de la méthodologie à la section 2.3.

Le développement du cadre conceptuel adapté au projet nécessite un double effort de définition afin d'élaborer une typologie de classification fondée sur la structuration de la fonction marketing ou de « déstructuration » de la fonction marketing.

Il faut préciser qu'au départ une typologie n'est pas une classification : « La démarche scientifique est par essence classificatoire. Elle s'efforce de découper le réel en différentes unités, rassemblées ensuite dans des catégories représentant chacune un type » (Encyclopædia Universalis, 2006). L'objet de recherche n'est pas non plus « de développer » une nouvelle typologie comme telle, mais « d'élaborer » une typologie en mesure de rattacher des éléments vus dans la revue de la littérature de façon logique afin qu'ils puissent s'articuler principalement autour des deux axes. Ces deux axes peuvent tout simplement être compris comme étant deux typologies de base existantes simples et réductrices. Les *deux objectifs* de cette recherche sont la *description* et l'*explication* de ces *deux typologies*. En d'autres mots, ce sera « l'extension » de ces deux axes, décrite et expliquée par des facteurs de contingence, qui permettra de dégager une typologie de classification pour tenter de circonscrire les contours du phénomène. Il est clair qu'elle ne permettra pas à elle seule de rendre compte de toute la complexité entourant la structuration de la fonction marketing dans les grandes entreprises, mais elle tentera tout de même de traiter certains éléments qui l'ont été de manière insuffisante selon Marticotte (1997), et Homberg, Workman, et Jensen (2000). Ainsi, le mot « élaboration » ne s'apparente pas au développement d'une idée préconçue, mais plutôt à l'élaboration d'un portrait vraisemblable de la structuration de la fonction marketing à un moment donné dans le temps en utilisant la connaissance en théorie organisationnelle pour répondre à la problématique.

La première typologie, tentera de répondre plus particulièrement à un élément faillible dans la littérature en marketing selon Marticotte (1997). Elle est caractérisée par les deux grandes principales formes de départementalisation de la fonction marketing qui ont été explicitées dans la revue de la littérature (① fonctionnelle et ② divisionnelle). À partir des ouvrages de Piercy (1985), Skinner (1990), Kotler, Filiatrault et Turner (2000), et de les études de

Marticotte (1997), et de Homburg, Workman, et Jensen (2000), il est possible de faire ressortir deux classes pour dégager une première typologie :

### **1<sup>ière</sup> typologie de base**

#### *Classe 1a : Forme fonctionnelle*

- Elle regroupe les activités des différentes fonctions du département de marketing suivant les conditions internes (les entrées ou *input*) (les ventes, la publicité, la promotion, la place du produit, la recherche, etc.).

#### *Classe 1b : Forme divisionnelle*

- Elle s'ajuste ici, contrairement à la structure fonctionnelle, aux conditions externes (les sorties *output*) (par zones géographiques, ou produits, marques ou catégories, par marchés). La forme divisionnelle peut se découper en :
  - une structure matricielle, plus complexe, qui intègre deux dimensions (croisement de deux divisions : Exemple : commercialise différents produits à différents marchés ; ou commercialise différents produits sur différentes zones géographiques, etc.) ;
  - une structure multidivisionnelle, encore plus complexe, qui intègre trois dimensions (croisement de trois divisions : Exemple : commercialise différents produits à différents marchés, sur différentes zones géographiques).

Quant à la deuxième typologie, elle tentera de répondre plus particulièrement à un autre élément faillible dans la littérature selon Homburg, Workman, et Jensen (2000). Elle a trait à la position du département de marketing au sein de la structure du groupe d'entreprises (① centralisation de la fonction marketing à l'interne, ② décentralisation de la fonction marketing à l'externe, ③ décentralisation des activités de marketing vers les spécialistes dans

d'autres fonctions). Il est possible de recentrer ces possibilités à partir des travaux de différents auteurs qui ont été traités dans la revue de la littérature. Les travaux de Chandler (1962), Hewett, Roth et Roth (2003), Homburg, Workman, et Gruner (1998), Homburg, Workman, et Jensen (2000), Kotler, Filiatrault, et Turner (2000), Mintzberg (1982), permettent de dégager trois classes :

## **2<sup>ième</sup> typologie de base**

*Classe 2a : Centralisation de la fonction marketing surtout à l'interne :*

- Il est possible que les activités de marketing soient centralisées à l'intérieur d'un département de marketing à l'interne de l'entreprise.

*Classe 2b : Décentralisation de la fonction marketing vers l'externe :*

- Pour une société mère, composée de différentes filiales, il est possible qu'elle délègue ses activités de marketing à ses filiales, ou encore qu'elle les centralise en un seul endroit dans une filiale particulière.
- Pour une filiale, composée de différentes sous-filiales, il est possible qu'elle délègue ses activités de marketing à ses sous-filiales, ou encore qu'elle les centralise en un seul endroit dans une filiale particulière, ou que ce soit la société mère qui prenne en charge les activités.

*Classe 2c : Décentralisation des activités de marketing vers les spécialistes dans d'autres fonctions :*

- Il est possible que les activités de marketing soient déléguées aux individus dans d'autres fonctions (les spécialistes du domaine sont ceux qui sont les plus aptes à traiter les comptes clients, à développer des stratégies de marketing, ils ont des connaissances multidisciplinaires).



Il faut noter que ne sont pas tous les facteurs de contingence mentionnés dans la revue de la littérature qui seront exploités. Tous ceux qui permettraient potentiellement de décrire et d'expliquer la structuration de la fonction marketing sont par définition très variables et élastiques. Pour bien cerner le phénomène, il faudrait être à même d'explorer à la fois son contenu (structure informelle, importance des acteurs) et son contenant (structure formelle) (Marticotte et Perrien, 1995). En d'autres mots, une méthodologie idéale devrait permettre de rassembler la totalité des éléments du système étudié (de Rosnay, 1975), de faire des allers et retours entre le global et le particulier et inversement (Mélèse, 1979). Cette démarche systémique se voudrait résolument ciblée dans une approche de la complexité des systèmes (Bertalanffy, 1973). En n'étudiant pas aussi la structure informelle dans son analyse, le projet échappera probablement par essence à ce qui n'est pas sur son chemin, et devra en tenir compte dans les limites de la recherche. Toutefois, pour des raisons conceptuelles qui sont d'abord inhérentes à l'étude de la caractéristique de départementalisation, et également pour des raisons pragmatiques, ce sera sous son aspect formel que la structure sera principalement examinée.

Comme le présente le tableau 2.1, ce projet s'appuiera en grande partie sur des données secondaires disponibles (documentation) afin de couvrir un maximum de variables (identifiées implicitement ou explicitement dans la revue de la littérature) qui pourraient potentiellement influencer et expliquer la « départementalisation » de la fonction marketing, ou encore la « centralisation ou la décentralisation » de la position de la fonction marketing au sein de la structure du groupe d'entreprises, par rapport à une entreprise donnée.

**Tableau 2.1**  
Principaux auteurs en lien avec le choix des variables d'influence

<b>1. Âge de l'entreprise</b>	Chandler (1972); Greiner (1972); Mintzberg (1982); Marticotte et Perrien (1995); Kotler, Filiatrault et Turner (2000).
<b>2. Taille de l'entreprise</b>	Lazo et Corbin (1961); Hall, Haas et Johnson (1967); Chandler, (1972); Mintzberg (1982); Dastmalchian et Boag (1990); Banner et Gagne (1995); Marticotte et Perrien (1995); Workman, Homburg et Gruner (1998); Kotler, Filiatrault et Turner (2000).
<b>3. Chiffre d'affaires</b>	Hall, Haas et Johnson (1967); Banner et Gagne (1995); Nizet et Pichault (1995); Kalika, Guilloux et Laval (1998); Dubost (1999).
<b>4. Nombre de concurrents directs</b>	Lazo et Corbin (1961); Marticotte (1997).
<b>5. Incertitude dans l'environnement selon la DBRS et la S&amp;P</b>	Miller (1987a), Achrol (1991); Marticotte et Perrien (1995); Schmidt (1996).
<b>6. Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude</b>	Marticotte et Perrien (1995); Colletis et Rychen (2004).
<b>7. Couverture géographique physique des filiales de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique</b>	Lazo et Corbin (1961); Ozsomer et Prussia, (2000); Hewett, Roth et Roth (2003); Colletis et Rychen (2004).
<b>8. Couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique</b>	
<b>9. Type de production</b>	Weigand (1961); George et Barksdale (1974); Workman, Homburg et Gruner (1998); Coviello et al. (2002).
<b>10. Type d'industrie</b>	Woodward (1965); Valleray (1988); Depauw (2005).
<b>11. Grand secteur d'activités</b>	
<b>12. Position de l'entreprise dans la structure du groupe</b>	Pugh (1970); McNamara (1972); Mansfield, Todd, et Wheeler (1980); Dastmalchian et Boag (1990).
<b>13. Origine nationale de la société mère de l'entreprise à l'étude</b>	Valleray (1988).
<b>14. Type de société</b>	Davis et Thompson (1994); Marticotte et Perrien (1995); Koenig, (1996).
<b>15. Taille du département de mark.</b>	Piercy (1986); Marticotte et Perrien (1995).
<b>16. Titre du poste au plus haut niveau avec Marketing, ou Marketing et Ventes</b>	Piercy (1986); Homburg, Workman, et Gruner (1998); Homburg, Workman, et Jensen (2000); Kotler, Filiatrault et Turner (2000).
<b>17. Titre du poste au plus haut niveau avec Marketing, Marketing +, Marketing et Ventes, Marketing et Ventes +</b>	
<b>18. Technologies incluses dans la fonction</b>	Mintzberg (1982); Piercy (1989); Fulk et DeSanctis (1995); Marticotte et Perrien (1995); Achrol (1991, 1997) ; Achrol et Kotler (1999) ; Coviello, Milley, et Marcolin (2001), Cuthbertson et Laine (2004).

Il faut préciser ici la nature de la dix-septième variable « Titre du poste au plus haut niveau avec Marketing, Marketing +, Marketing et Ventes, Marketing et Ventes + ». Il sera vu, à la section 2.3, que l'étape préliminaire de collecte de données externes a permis de constater qu'au moins deux autres possibilités, que simplement « marketing ou marketing et ventes », pouvaient apparaître dans les entreprises :

- Un responsable du marketing + une spécialisation précise (ex : marketing et développement; marketing et service à la clientèle);
- Un responsable du marketing et des ventes + une spécialisation précise (ex : marketing et ventes et développement; marketing et ventes et service à la clientèle).

Si les facteurs de contingence peuvent agir sur le fait qu'un département peut avoir uniquement comme dirigeant un responsable du marketing (un champ de responsabilités) ou un dirigeant responsable du marketing et des ventes (deux champs de responsabilités), il peut être avancé que les facteurs de contingence peuvent aussi agir sur le fait qu'il y ait ou non une spécialisation supplémentaire.

Ceci dit, à l'aide des variables présentées au tableau 2.1, et des deux typologies de base, quatre hypothèses ont pu être dégagées : H1 est composée de dix-huit sous-hypothèses, et H2, H3, et H4 sont composées de quatorze sous-hypothèses chacune.

La première hypothèse cherchera d'abord à confronter les formes fonctionnelles et divisionnelles aux facteurs de contingence (1<sup>ière</sup> typologie de base).

**H1** : Les formes fonctionnelle (classe 1a) et divisionnelle (classe 1b) sont influencées par des variables internes et externes à l'entreprise, et internes au département de marketing (voir les variables d'influence 1 à 18 au tableau 2.1).

Suivant la revue de la littérature, la réflexion porte à croire qu'il est possible qu'il y ait aussi des éléments de réponses intéressants en confrontant globalement les trois classes (2<sup>ème</sup> typologie de base) aux facteurs de contingence. Il a été soulevé que ce n'est pas parce que l'entreprise n'a pas de département de marketing que l'entreprise n'a pas d'activité de marketing. Une deuxième hypothèse peut être dégagée pour tenter de décrire et expliquer ce qui différencie les différentes approches des entreprises à ce niveau.

**H2 :** Les niveaux de centralisation ou de décentralisation de la fonction marketing des grandes entreprises canadiennes, soit la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (fonctionnelle ou divisionnelle) (classe 2a), la décentralisation de la fonction marketing à l'externe (dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère) (classe 2b), et la décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (classe 2c), sont influencés par des variables internes et externes à l'entreprise (voir les variables d'influence 1 à 14 au tableau 2.1).

Il se peut que d'autres éléments de réponses apparaissent en confrontant séparément des paires de classes aux facteurs de contingence. La première paire a trait au fait qu'une entreprise centralise la fonction marketing à l'interne ou décentralise la fonction marketing à l'externe (dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère), sans tenir compte de la décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise.

**H3 :** Les niveaux de centralisation ou de décentralisation de la fonction marketing des grandes entreprises canadiennes, soit la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (fonctionnelle ou divisionnelle) (classe 2a), et la décentralisation de la fonction marketing à l'externe (dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère) (classe 2b), sont influencés par des variables internes et externes à l'entreprise (voir les variables d'influence 1 à 14 au tableau 2.1).

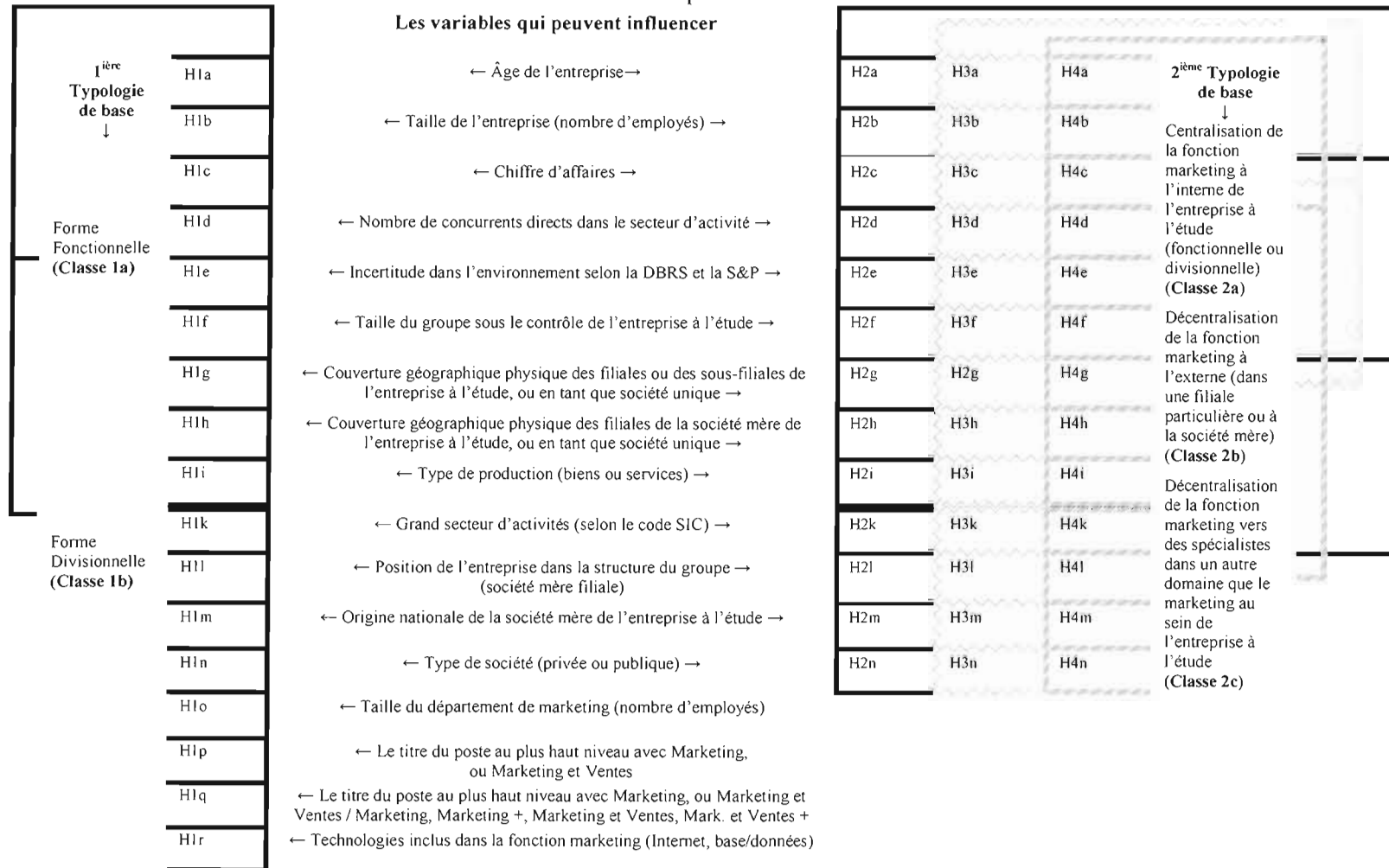
La deuxième paire est liée à l'idée qu'il peut exister des différences lorsque qu'une entreprise centralise la fonction marketing à l'interne ou décentralise la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise. Ici, la quatrième hypothèse omet la classe qui concerne la décentralisation de la fonction marketing à l'externe.

**H4 :** Les niveaux de centralisation ou de décentralisation de la fonction marketing des grandes entreprises canadiennes, soit la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (fonctionnelle ou divisionnelle) (classe 2a), et la décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (classe 2c), sont influencés par des variables internes et externes à l'entreprise (voir les variables d'influence 1 à 14 au tableau 2.1).

La contribution des hypothèses H3 et H4 peut sembler anodine, au départ, car elles sont comprises dans H2. Toutefois, cette approche permet d'avoir un regard différent sur la décentralisation en n'observant que la position du département de marketing existant dans les entreprises (H3), ou encore en n'observant que les différences de la position des activités de marketing au sein de l'entreprise (H4). De plus, il est possible que des résultats significatifs sous H2 soient masqués en ne confrontant que les trois classes, ou encore que certains soient plus ambigus à interpréter parce qu'une troisième classe intervient.

Enfin, pour les fins de cette recherche, il sera nécessaire d'obtenir l'organigramme du département de marketing des entreprises pour en faire l'analyse (données secondaires internes). La demande d'un organigramme d'une fonction aussi stratégique est peut être plus risquée qu'un questionnaire, mais semble plus utile afin de visualiser comment une entreprise a pu délimiter ses frontières formellement (Arnaud, *date inconnue*; Butera, 1991) à une période donnée. Pour celles qui feront mention qu'il n'y a pas de département de marketing, il sera nécessaire de recueillir des données primaires internes. La figure 2.2 expose les éléments du cadre conceptuel adapté au projet, et la prochaine section 2.3 présente la méthodologie.

**Figure 2.2**  
Le cadre conceptuel de la recherche



## 2.3 La méthodologie

À cause de sa complexité, la recherche présente plusieurs défis qui tiennent :

- au fait que les entreprises étudiées sont souvent intégrées à des multinationales;
- à la difficulté d'obtenir l'organigramme du département de marketing, et d'obtenir l'aval des entreprises;
- à la réalité que ce ne sont pas toutes les entreprises qui ont un organigramme formel sur papier simplifié ou en format digitalisé;
- au temps à allouer pour trouver la bonne information qui permet de rejoindre la bonne personne. Il s'agit d'une tâche relativement longue à effectuer, car il faut travailler à partir de plusieurs sources pour y arriver;
- à la multiplicité des communications nécessaires pour obtenir la collaboration des entreprises (en anglais et en français, par téléphone, télécopieur, ou courriel);
- au fait que le champ d'étude est particulièrement vaste, donc pour compléter l'information manquante, il faut trouver l'information à partir de plusieurs sources externes, fiables, et si deux sources se contredisent, trouver une troisième source, et parfois même une quatrième source (triangulation);
- aux problèmes posés par la codification de la départementalisation et des variables;
- à trouver des personnes volontaires capables de codifier les variables selon leurs propres perceptions, et experts dans le domaine (validation).

Ceci étant, l'intention de cette section est de rendre compte en détails de chacune des étapes de mise en oeuvre de la collecte de données. L'objectif ici est d'aborder successivement la population cible et les critères d'échantillonnage, la préparation et l'organisation de la collecte de données internes, le déroulement de la collecte de données internes, la typologie des non-réponses, les principaux outils de collecte de données externes, la codification des variables et la description de la population. En ce qui a trait à la description détaillée de l'échantillon, elle sera présentée en analyse au chapitre 3.

### 2.3.1 La population cible et critères d'échantillonnage

La logique de l'étude conduisait à ce que chacune des classes puisse offrir les informations suivantes, pour décrire et expliquer ce qui peut potentiellement influencer la départementalisation, ou encore la position de la fonction marketing à l'intérieur de la structure du groupe d'entreprises :

#### *Données secondaires externes*

- Type d'industrie (primaire, secondaire, tertiaire);
- Type de production (biens ou services;
- Secteur d'activité selon les codes SIC;
- Type de société privée ou publique;
- Cote de risque dans l'environnement selon la DBRS et la S&P pour évaluer le niveau d'incertitude;
- Âge de l'entreprise;
- Effectif de l'entreprise à l'étude;
- Nombre de concurrents directs dans les secteurs d'activités;
- Chiffre d'affaires;
- Place de l'entreprise dans la structure du groupe d'entreprises (trouver une source qui permettrait d'identifier si elle est une société mère ou une filiale, le nombre de sous-entreprises sous sa responsabilité, la couverture géographique physique des entreprises sous son contrôle, et de plus, la couverture géographique physique des entreprises sous le contrôle de la société mère si elle était une filiale, et l'origine nationale de la société mère)

#### *Données secondaires internes*

- Organigramme du département de marketing ou des ventes et du marketing (l'organigramme permettrait de voir aussi s'il y avait des fonctions qui traitaient les nouvelles technologies, et de rassembler l'information quant au titre de poste plus haut niveau);
- Organigramme du siège social (le but était ici de déterminer la position du département de marketing dans l'entreprise pour enrichir l'analyse).

#### *Données primaires internes*

- Effectif du département de marketing au siège social de l'entreprise à l'étude (question dirigée);
- Activités de marketing centralisées plutôt à la société mère ou dans la filiale à l'étude (via des questions incluses par télécopieurs ou par courriel, appuyées par des contacts téléphoniques);
  - Si non, où ? (question semi-dirigée)
  - Si non, qui (d'autres fonctions en sont responsables) ? (question semi-dirigée)



Il fallait déterminer s'il était nécessaire d'avoir une liste exhaustive de toutes les grandes entreprises canadiennes sur la base de leurs effectifs, leurs bénéfices, leur chiffre d'affaires, ou encore sur la base de tous ces critères. Selon tous ces critères, l'exercice restait relativement difficile à opérer, et il n'existe vraisemblablement aucune liste officielle de ce genre. Sans doute existe-t-il des services offerts par Statistique Canada, mais le budget alloué pour cette recherche ne permettait pas d'y avoir recours.

Pour qu'une typologie de classification puisse répondre aux objectifs de la recherche, McKelvey (1982) avance qu'il faut disposer d'un ensemble d'unités suffisamment grand qui se caractérise par des niveaux élevés d'homogénéité à l'intérieur des classes, mais qui présente des discontinuités entre les objets à classer qui soient nettes, et ce de façon à ce qu'il n'y ait pas trop d'ambiguïté à savoir si les objets sont réellement différents, ou s'ils doivent être rangés dans une classe plutôt qu'une autre. Donc, dans la mesure du possible, l'idéal était de trouver une liste de départ qui permettrait de recouper le plus grand nombre de ces variables pour atteindre les objectifs de la recherche.

Compte tenu du premier objectif, il était essentiel de se concentrer sur des entreprises susceptibles de disposer d'un département de marketing. Puisque la présence et la taille d'un département de marketing dans une entreprise sont liées positivement à la taille de l'organisation, cette liste devait permettre de retrouver des entreprises qui avaient un nombre suffisant d'employés, et ce afin qu'elles puissent offrir des cas présentant des formes structurelles bien définies (Piercy, 1986).

Quant à l'atteinte du deuxième objectif de l'étude, la liste devait comporter des sociétés mères et des filiales. Aussi, si la taille et d'autres facteurs contingents ont un lien avec la présence ou non d'un département de marketing, ou encore avec la centralisation ou la décentralisation des activités au sein du groupe d'entreprises. Le raisonnement conforme à la revue de la littérature voulait qu'il soit aussi possible de retrouver un nombre suffisant d'entreprises dans différentes industries dont la taille était inférieure à 1000 employés.

Un compromis face à ces principales exigences a été trouvé. Les études sur la concentration des entreprises indiquent qu'au Canada le plus grand pourcentage des ventes totales et le plus grand pourcentage des bénéfices sont réalisés par les 500 plus grandes entreprises (Taylor, 2001)<sup>6</sup>. Ces entreprises sont également très diversifiées sur les variables d'influence à l'étude, ce qui permettait de former des classes homogènes à l'interne, mais hétérogènes entre elles. Bien que par intuition il serait possible de croire que les 500 plus grandes entreprises canadiennes ne soient que des sociétés mères, en vérité il y a un nombre important de filiales. Pour ces raisons, les entreprises ont été sélectionnées à partir du classement des SUPER 500 entreprises canadiennes présentées dans l'Édition Spéciale de la Revue Commerce en juin 2004. Ce classement est établi à partir de leur chiffre d'affaires de la dernière année d'exploitation. La période de collecte de données internes s'est déroulée de septembre à décembre 2004, et de octobre 2006 à mars 2007. L'objectif était de contacter l'ensemble de toutes les entreprises de la liste des 500. Les détails suivront à la sous-section 2.3.3 lorsqu'il sera question du déroulement de la collecte de données internes auprès des entreprises et de la typologie des non-réponses.

### 2.3.2 La préparation et l'organisation de la collecte de données internes

Avant même de débiter la collecte de données primaires internes auprès des entreprises à l'étude, une de collecte de données secondaires externes préliminaire a été effectuée pour obtenir des informations de base précises afin de (d') :

- déterminer si la population des 500 entreprises de la liste semblait offrir au départ un bassin d'entreprises qui pouvait former un échantillon raisonnable et :
  - à ce titre, déterminer s'il y avait ou non au moins un (1) indice d'activités de marketing (la présence d'au moins une personne avec un titre ayant le mot « marketing ») de façon implicite ou explicite (soit à la société mère et/ou dans les filiales et/ou dans les sous-filiales). Il est important de noter qu'un indice n'était pas ici un élément de réponse. Le but n'était pas à ce stade d'avoir de l'information pour émettre des conclusions, mais uniquement d'obtenir des pistes et;

---

<sup>6</sup> D'après la Commission royale d'enquête sur les groupements de société, ces données sont stables.

- bâtir une grille préliminaire pour le classement des titres les plus élevés au marketing;
- identifier les recoupements possibles entre une société mère et l'une ou plusieurs de ses filiales (ou encore une filiale et une autre ou plusieurs de ses sous-filiales) au sein de cette même liste;
- mieux cibler la prise de contacts et la personnaliser pour augmenter les chances de succès, et dans la mesure du possible :
  - trouver l'adresse exacte du siège social des entreprises de la liste;
  - trouver les noms, les numéros de téléphone et de télécopieur, ou encore les adresses des courriels des hauts responsables au marketing au siège social. La grande majorité des études dans la revue de la littérature s'adresse à ces personnes. Elles semblent être les plus susceptibles d'être intéressées à participer, à obtenir les résultats, et surtout d'avoir l'information utile à la recherche, ou de par leur intérêt, d'avoir les moyens de rediriger la requête vers les personnes qui seraient en mesure de fournir l'information demandée. Passer par les plus hauts dirigeants, dans la mesure du possible, pour ne pas perdre de temps à envoyer une demande à des cadres intermédiaires qui ont souvent besoin de l'aval des hauts dirigeants pour fournir cette information, et aussi pour ne pas froisser les hauts dirigeants en tentant de passer par des cadres intermédiaires pour obtenir une information qui demande pertinemment l'aval des hauts dirigeants;
  - lorsqu'il était impossible de trouver le nom d'un responsable au marketing, trouver les numéros de téléphone et de télécopieur, ou encore les adresses des courriels des responsables au service des ressources humaines au siège social. En toute logique, les personnes au service des ressources humaines étaient celles qui semblaient être les plus susceptibles de savoir s'il y avait ou non un département de marketing au sein de l'entreprise;
  - s'il n'y avait aucune possibilité de trouver cette information sur un responsable au marketing ou au service des ressources humaines, avoir suffisamment d'information sur l'entreprise pour discuter avec la personne responsable de prendre les appels au siège social, afin qu'elle puisse mieux rediriger la requête vers les personnes qui seraient en mesure de fournir l'information demandée.

Au départ, en 2004, l'objectif était de trouver toute cette information à l'aide des outils suivants :

- Moteur de recherche sur le site CMA.Naylornetwork.com
- Moteur de recherche sur le site Premium.Hoovers.com
- Le site Web des entreprises
- Moteur de recherche Google.com

Comme la collecte de données internes a été reprise entre octobre 2006 et mars 2007, afin d'augmenter le taux de réponses jugé jusqu'à présent comme étant insatisfaisant, les noms, les numéros de téléphone, de télécopieur, ou les courriels, étaient parfois désuets. Le même exercice a donc été repris en septembre 2006 pour les entreprises qui n'avaient pas répondu à l'appel entre septembre et décembre 2004. La plus grande surprise a été à l'effet que les plus hauts titres des dirigeants identifiés restaient les mêmes dans tous les cas. seuls les noms des personnes, les numéros de téléphone et de télécopieur changeaient parfois, et bien entendu les courriels changeaient dans tous les cas lorsque de nouveaux noms étaient identifiés. Cette deuxième vérification a également permis de trouver de nouvelles informations manquantes en 2004, et de constater que plusieurs entreprises avaient été vendues à d'autres multinationales.

Le tableau 2.2 fait voir, entre septembre 2004 et mars 2007, qu'il y avait une possibilité de trouver de l'information sur la structuration de la fonction marketing dans 78,9 % des cas à l'étude. Ces 78,9% ne faisaient qu'indiquer qu'il avait au moins une (1) personne affectée à un poste de marketing à l'interne de l'entreprise à l'étude, et/ou à l'externe dans la structure du groupe d'entreprises (à la société mère ou dans une filiale). À partir de ces résultats, il était possible d'anticiper qu'il y aurait probablement suffisamment de cas pour représenter les deux typologies. Du 21,1 % restant, il faut simplement retenir qu'il a été impossible de trouver le nom d'une personne affectée à une activité de marketing (soit à l'aide des outils de collecte de données ou auprès des entreprises mêmes).

Tableau 2.2

Indice d'activités de marketing dans les entreprises à l'étude à partir du titre du poste

Total de 332 possibilités/ 421				
78,9 % des entreprises présentent au départ au moins un (1) indice d'activités de marketing et t dans 21,1% des cas, il a été impossible de trouver au départ au moins un (1) indice d'activités de marketing.				
Présidents (2 cas)		Vice-Présidents (167 cas)		
Président à la vente et au marketing	2	Vice-Président à la commercialisation	6	
Exécutifs (45 cas)		Vice-Président Directeur à la vente et au marketing	1	
Vice-Président Exécutif et Chef au marketing	2	Vice-Président au marketing	56	
Vice-Président Exécutif à la commercialisation	2	Vice-Président au marketing +	61	
Vice-Président Exécutif à la commercialisation + • Produit particulier	1	• Achats		
Vice-Président Exécutif au marketing	15	• Affaires corporatives		
Vice-Président Exécutif au marketing + • Convergence	12	• Clientèle		
• Développement de l'entreprise		• Communications		
• Produit (d'un)		• CRM stratégique		
• Relations publiques		• Distribution		
• Solutions d'entreprise		• Développement corporatif		
• Stratégies		• Développement de l'entreprise		
Vice-Président Exécutif à la vente et au marketing	9	• Développement de la marque		
Vice-président Exécutif à la vente et au marketing + • Services	3	• Division (d'une)		
Directeur Exécutif au marketing	1	• Groupe (d'un)		
Principaux (Senior) (51 cas)		• Opérations		34
Vice-Président Principal et Chef au marketing	1	• Opérations et planification		
Vice-Président Principal à la commercialisation	2	• Planification		
Vice-Président Principal au marketing	17	• Produit (d'un)		
Vice-Président Principal au marketing + • Achat	13	• Produits et exportation		
• Catégorie et distribution commerciale		• Publicité		
• Communications		• Région (d'une)		
• Développement de l'entreprise		• Relations avec les investisseurs		
• Global		• Relations publiques		
• Logistique		• Stratégies		
• Recherche et développement		• Tarification		
• Services consultatifs		Vice-Président à la vente et au marketing	9	
Vice-Président Principal à la vente et au marketing		16	Vice-Président à la vente et au marketing +	
Vice-Président Principal à la vente et au marketing + • Publicité	1	• Clientèle		
		• Exportation	9	
		• Recherche et Développement		
		• Région (d'une)		
		Chefs (5 cas)		
Directeur Principal au marketing	1	Chef au marketing	1	
		Chef au marketing + • Services à la clientèle	4	
Managers (16)		Directeurs (46 cas)		
Manager Général au marketing	1	Directeur au marketing corporatif	2	
Manager au marketing	3	Directeur à la commercialisation	2	
Manager au marketing + • Affaires publiques	9	Directeur général au marketing	1	
• Banque de données		Directeur au marketing	20	
• Division (d'une)		Directeur au marketing + • Communications	9	
• En ligne		• Région (d'une)		
• Produit (d'un)		• Relations publiques		
• Région (d'une)		Directeur à la vente et au marketing	6	
Manager à la vente et au marketing	3	Directeur à la vente et au marketing + • Développement de produits	6	
		• Exportation		
		• Produit (d'un)		
		• Région (d'une)		

**IMPORTANT :** Les nombres représentent l'identification des titres les plus élevés pour chacune des entreprises à l'étude. Il est cependant fort possible qu'il y ait dédoublement des titres pour une société mère et sa (ses) filiale (s) ou sa (ses) sous-filiale (s) qui se retrouvent dans liste des 421.

**IMPORTANT :** Les nombres représentent l'indentification des titres les plus élevés pour chacune des entreprises à l'étude. Il est cependant fort possible qu'il y ait dédoublement des titres pour une société mère et sa (ses) filiale (s) ou sa (ses) sous-filiale (s) qui se retrouvent dans liste des 421.

### 2.3.3 Le déroulement de la collecte de données internes et typologie des non-réponses

En matière de collecte de données internes, ce genre de recherche se compare difficilement aux règles des sondages habituels. Les précautions à prendre étaient plutôt relatives à la stratégie dans l'utilisation des supports pour recueillir l'information, à la formulation de la demande, et à la rigueur lors de la prise de contacts. La prise de contacts a été subdivisée en plusieurs étapes, et sur deux périodes, soit de septembre 2004 à décembre 2004, et d'octobre 2006 à mars 2007.

Il faut d'abord spécifier que la liste s'est vue décroître de 500 à 421 possibilités de réponses pour les raisons suivantes :

- Entreprises de la liste ayant été vendues entre 2004 et 2007 (n=31);
- Entreprises de la liste ayant fait faillite entre 2004 et 2007 (n=1);
- Entreprises pour lesquelles il a été mentionné qu'il fallait contacter une entreprise ailleurs qu'au Canada pour toute information, rien de disponible au Canada (n=10);
- Entreprises avec lesquelles il a été impossible d'avoir un contact verbal d'une quelconque façon durant les deux périodes (n=37).

En 2004 et en 2006 et 2007, une lettre de présentation de l'étude a été envoyée, via télécopieur et courriel, à toutes les entreprises pour lesquelles il avait été possible d'obtenir ce type d'information. L'annexe 1 résume les formules des informations demandées par écrit, et les raisons de chacune des formules.

Le contenu de la lettre a été rédigé en français et en anglais, selon les cas. Elle précisait (un modèle de télécopie peut être visualisé à l'annexe 2) :

- le titre de l'entreprise, le nom de la personne (des ressources humaines ou au marketing ou ventes et marketing), et de qui venait la demande;
- le titre de l'étude;
- les objectifs, et la nature de la démarche pour laquelle les entreprises étaient sollicitées;
- le type d'informations demandées pour les fins de la recherche;
- les numéros de téléphone et de télécopieur, l'adresse de courriel où il était possible d'obtenir plus d'informations, ou pour envoyer les informations;
- une offre quant à la possibilité d'obtenir un résumé à la fin de la recherche;
- la date de la fin de la collecte de données;
- une explication à l'effet que les objectifs et les procédures de la collecte de données avaient été approuvés par le comité d'éthique de l'Université du Québec à Montréal, et qu'il y avait un engagement de la part de l'équipe de recherche à respecter l'anonymat du répondant et de l'entreprise, ainsi que la confidentialité des résultats;
- le numéro de téléphone du directeur de la recherche et son adresse de courriel pour de plus amples informations ou pour vérifier l'intégrité de la demande.

Une période de 2 semaines a été allouée avant d'utiliser une deuxième stratégie pour rejoindre la totalité des entreprises qui n'avaient pas répondu. Cette fois-ci, les noms des personnes et les numéros de téléphone au siège social, qui avaient été recueillis en même temps que les numéros de télécopieur et les courriels, servaient à contacter la personne qui serait en mesure de fournir l'information nécessaire pour les fins de l'étude.

Les règles de la stratégie de contact par téléphone étaient :

- Ne pas rejoindre les personnes entre 8h et 9h (les laisser arriver au travail), entre 12h et 1h30 (l'heure du repas), et entre 4h et 5h (fin de journée, elles risquent de ne pas être disposées à répondre, voire être fatiguées) Donc :
  - catégoriser chaque entreprise par province (par fuseau horaire);
  - passer les appels de façon systématique dans chaque catégorie, cesser de faire les appels lorsque la période est écoulée pour une période particulière, et passer à la catégorie suivante;
  - Ne revenir sur une catégorie que lorsque que toutes les catégories sont épuisées;
  - Note : Après deux semaines de contacts téléphoniques, le jugement portait à croire qu'il n'était pas très efficace de téléphoner les lundis (les personnes sont non disponibles, occupées à préparer la semaine à venir, en réunion) et les vendredis (les personnes sont non disponibles, occupées à clore la semaine, fatiguées, en réunion) (constat fait en 2004)

Il serait lourd de détailler ici toutes les tactiques qui ont été utilisées pour chacun des appels, car plusieurs situations pouvaient se présenter. Ainsi, au lieu de décrire mot à mot chacun des scénarios possibles, en ce qui a trait aux contacts par téléphone, il semble plus simple de synthétiser le tout comme le présente le tableau 2.3. Disons simplement que les contacts pouvaient se faire soit directement avec une personne au marketing, au service des ressources humaines, ou avec un responsable de prendre les appels à la réception. Dans le dernier cas, il était nécessaire de donner une brève explication sur la nature de la recherche, et l'importance de rejoindre la bonne personne en mesure de répondre à la demande. Pour ce qui est des personnes concernées au marketing ou au service des ressources humaines, si ces personnes avaient été visées dans un premier temps avec une télécopie, il leur était demandé si elles l'avaient reçue. Si oui, il leur était demandé si elles en avaient un souvenir, et si elles avaient l'intention d'y donner suite. Si non, un discours identique à celui de la lettre de présentation leur était lu à voix haute. À toutes, il était également demandé s'il était possible de leur faire suivre la demande par courriel.



**Tableau 2.3**  
Les types de contacts par téléphone et la stratégie de rappel

	Le type de contact	Réponse Complète Ne plus rappeler	Attente de réponse	Rappel prio ritaire	Rappel ultérieur	Ne plus rappeler
Haut dirigeants au marketing	Refus					X
	Demande de rediriger la demande par courriel à son adresse		X			
	Demande de rediriger la demande par courriel à son adjoint(e)		X			
	Demande de rappeler plus tard			X		
	Demande d'appeler les ressources humaines (sans numéro de téléphone)				X	
	Demande d'appeler les ressources humaines (avec numéro de téléphone)			X		
	Boîte vocale				X *	
Adjoint (e) au marketing	Pas de département marketing, un (titre) ou que quelques personnes (nombre, titres, hiérarchie), activités vers x entités ou aucune autre entité	X				
	Refus					X
	Demande de rediriger la demande par courriel à son adresse		X			
	Demande de rediriger la demande par courriel à son supérieur		X			
	Demande de rappeler plus tard			X		
	Demande d'appeler les ressources humaines (sans numéro de téléphone)				X	
	Demande d'appeler les ressources humaines (avec numéro de téléphone)			X		
Personne aux ressources humaines	Boîte vocale				X *	
	Pas de département marketing, un (titre) ou que quelques personnes (nombre, titres, hiérarchie), exécuté activités vers x entités ou aucune entités, ou activités exécutés par d'autres départements					
	Refus					X
	Demande de rediriger la demande par courriel à son adresse		X			
	Demande de rappeler plus tard			X		
	Demande d'appeler les gens au marketing (sans numéro de téléphone)				X	
	Demande d'appeler les gens au marketing (avec numéro de téléphone)			X		
Réception	Boîte vocale				X *	
	Pas de département marketing, ou un (titre) ou que quelques personnes (nombre, titres, hiérarchie), exécuté activités vers x entités ou aucune entités, ou activités exécutés par d'autres départements	X				
	Refus				X **	X **
	Demande de rappeler plus tard				X	
	Rediriger vers boîte vocale				X *	
	Rediriger vers la personne	N/A – voir possibilité avec hauts dirigeants au marketing, adjoint(e) au marketing ou personne aux ressources humaines				

\* Dans le cas où l'appel avait été redirigé par une autre personne, lorsqu'il était possible de prendre le numéro de la boîte vocale, ce numéro était pris en note pour permettre un contact plus direct la fois suivante. \*\* Un refus de la part de la personne à la réception des appels devait être analysé. Si la personne disait que c'était contre la politique de l'entreprise, le cas était classé comme un refus. Par contre, si la personne disait que qu'il n'y avait pas de fonction marketing et rattachait, un rappel devait être fait pour tenter de rejoindre les ressources humaines pour avoir plus de détails.

La période de contacts téléphoniques intensive s'est échelonnée en moyenne sur deux mois pour les deux périodes (septembre 2004 à décembre 2004, et octobre 2006 à mars 2007). Cette étape n'a pas été difficile sans raison car il fallait faire face à plusieurs confrontations telles les boîtes vocales, les gens partis en voyage d'affaires, en congés, en réunion, etc.

Des contacts téléphoniques moins intensifs ont cependant été maintenus tout au long des deux périodes. Des appels devaient être effectués, soit parce que certaines personnes attendaient d'avoir l'aval de la très haute direction, ou soit parce qu'un ou des éléments de réponses étaient nébuleux ou manquants dans le transfert d'informations de certains répondants.

Sans faire subir de pression à tous ceux qui se disaient intéressés par téléphone, et qui avaient demandé de leur faire parvenir la demande par courriel, une campagne de rappel a été menée afin de leur signifier l'importance de leur contribution à la réalisation de cette recherche. Le rappel a été envoyé un mois plus tard après la date où le contact avait été effectué par téléphone (concorde à la date du premier envoi de la demande par courriel). Cette étape fut profitable à la démarche, car plusieurs disaient être toujours intéressés, mais qu'ils avaient soit tout simplement oublié, ou encore qu'ils n'avaient pas encore eu l'occasion d'accorder de leur temps à cette demande (plus profitable en 2004 qu'en 2006-2007).

Une lettre de remerciement a été envoyée à tous les répondants, soit par télécopieur ou par courriel dès la réception de la réponse. Pour ceux qui avaient spécifié qu'ils désiraient avoir un résumé des résultats, une confirmation était ajoutée à cet effet, en insistant cependant sur la réalité qu'il ne serait disponible qu'à la remise du mémoire. Donc pour les entreprises qui ont participé en 2004, cela voulait dire qu'il leur fallait attendre quelques années. Plusieurs réponses ont été retournées pour signifier qu'ils en étaient très conscients.

Les prises de contacts ont été sensiblement les mêmes durant les deux périodes de collectes de données. Une seule différence a été apportée à la mi-février 2007, car le taux de réponses pour cette deuxième période était loin d'être satisfaisant. Il fallait trouver une solution pour attirer l'attention des personnes responsables de rediriger la télécopie, ou encore de la personne qui allait recevoir la télécopie. L'élément stratégique était fort simple, soit attirer l'attention avec un peu d'humour. Il n'y avait plus de risque à perdre, en plus que cela ne pouvait en aucun cas altérer les réponses. Il y a donc eu deux formes d'envois :

*Pour les gens au marketing*

- Sur une première page, le visage d'un bonhomme sourire personnalisé occupant un grand espace sur la page, et le titre de la personne à qui la lettre était envoyée (voir l'exemple à l'annexe 3);
- Sur deuxième page, une bande dessinée relatant l'histoire de la collecte de données et les inquiétudes du chercheur face aux non-réponses (voir l'exemple à l'annexe 3);
- Sur une dernière page, la même lettre envoyée par télécopieur durant les deux périodes de collecte de données (revoir l'exemple à l'annexe 2).

*Pour la réception au siège social*

- Sur une première page, avec une bande dessinée relatant l'histoire de la collecte de données et des inquiétudes du chercheur face aux non-réponses (voir le même exemple à l'annexe 3);
- Sur une dernière page, la même lettre envoyée normalement par télécopieur durant les deux périodes de collecte de données (revoir l'exemple à l'annexe 2).

Cette stratégie a été assez intéressante en fin de parcours car elle a permis d'augmenter le taux de réponses de 6,2%. Compte tenu du petit échantillon qu'il y avait jusqu'à présent, cette augmentation était fortement appréciée. Ainsi, au final, durant les périodes de collecte de données du mois de septembre au mois de décembre 2004, et du mois d'octobre 2006 au mois de mars 2007, le taux de réponses s'élevait à 32,3%, contre un taux de non-réponses de 63,4%, et un taux de refus formels de 4,3%. Le tableau 2.4 illustre de façon détaillée la typologie des non-réponses.

**Tableau 2.4**  
Typologie des non-réponses

DÉTAILS	CAS
<b>Population finie</b>	<b>500</b>
Entreprises de la liste ayant été vendues entre 2004 et 2007	(31)
Entreprises de la liste ayant fait faillite entre 2004 et 2007	(1)
Entreprises pour lesquelles il a été mentionné qu'il fallait contacter une entreprise ailleurs qu'au Canada pour toute information, rien de disponible au Canada	(10)
Entreprises avec lesquelles il a été impossible de faire un contact d'une quelconque façon entre les périodes « septembre à décembre 2004 » et « octobre 2006 à mars 2007 »	(37)
<b>Nouvelle population finie</b>	<b>421</b>
<b>Entreprises contactées *</b> <i>Entre septembre et décembre 2004 : 421 cas</i> Un contact possible par télécopieur au siège social : 367 cas Un contact possible par télécopieur au département de marketing ou aux RH : 34 cas Un contact possible par téléphone auprès de la réception : 402 cas Un contact possible par téléphone auprès des gens au marketing ou aux RH : 127 cas Un contact possible par courriel auprès des gens au marketing ou aux RH : 103  <i>Entre octobre 2006 et mars 2007 : 335</i> Un contact possible par télécopieur au siège social : 217 Un contact possible par télécopieur au département de marketing ou aux RH : 64 Un contact possible par téléphone auprès de la réception : 231 Un contact possible par téléphone auprès des gens au marketing ou RH : 56 Un contact possible par courriel auprès des gens au marketing ou RH : 62  <i>Mi-février 2007 : 227</i> Un contact possible par télécopieur format avec BD ** au siège social : 190 Un contact possible par télécopieur format avec BD ** au département de marketing : 37  * Il peut y avoir duplication des formes de contacts, soit pour obtenir plus de précisions, soit parce que l'on demandait d'utiliser une autre forme de contact ou il était possible d'utiliser plusieurs formes de contacts. Pour octobre 2006 à mars 2007, les noms, les numéros de téléphone et de télécopieurs ou de courriels étaient parfois désuets. Un exercice de vérification a donc été effectuée en septembre 2006 pour les entreprises qui n'avaient pas répondu à l'appel entre septembre et décembre 2004. De nouvelles sources étaient disponibles et d'autres n'étaient plus disponibles.  ** Deuxième envoi avec bande dessinée.	421
<b>Non-réponses</b> <i>Entre septembre et décembre 2004 : 335 cas</i> <i>Entre octobre 2006 et mars 2007 : 267 cas</i>	<b>267</b>
<b>Refus formels</b> <i>Entre septembre et décembre 2004 : 14 cas</i> <i>Entre octobre 2006 et mars 2007 : 4 cas</i>	<b>18</b>
<b>Réponses</b> <i>Entre septembre et décembre 2004 : 72 cas</i> <i>Entre octobre 2006 et mars 2007 : 64 cas</i>	<b>136</b>
<b>Taux de réponses = 32,3 %</b> <b>Taux de non-réponses = 63,4%</b> <b>Taux de refus formels = 4,3%</b>	

#### 2.3.4 Les principaux outils de collecte de données secondaires externes, la codification des variables externes, et la description de la population

La préparation et l'organisation de la collecte de données documentaires externes diffèrent grandement de la collecte de données documentaires internes ou primaires via un questionnaire auprès des entreprises.

En matière de collecte de données secondaires externes, Daghfous, Zuccaro et Chéron (2001) avancent qu'elle peut entraîner le recueil de données erronées, incomplètes ou fallacieuses. Pour évaluer la qualité de ces données, il faudrait évaluer la source, le but de la publication et les preuves générales de qualité. Toujours selon ces auteurs, pour remédier aux possibles lacunes informationnelles, il est conseillé de tenir compte de la mise à jour de la publication, de confronter ses propres interprétations, d'apprécier l'ordre de grandeur et les unités de mesure, et de recouper avec d'autres sources complémentaires (triangulation). Ces conseils étaient d'autant plus importants à suivre, car ces données étaient expressément recueillies pour les fins de la recherche, et sur lesquelles porteraient les analyses. Comme ce ne sont pas toutes les banques de données qui sont reconnues officiellement, et que plusieurs sources ont été utilisées pour la compilation de différentes variables, ces sources principales sont détaillées ici pour comprendre d'où proviennent leurs propres sources.

*La liste des 500 au Canada sur le site LesAffaires.com ou Revue Commerce - [www.lesaffaires.com/](http://www.lesaffaires.com/) (ouvert au public, liste)*

- Il est dit, sur le site Les Affaires.com, que tous les renseignements mis à la disposition ont été réunis par Bell Globemedia Publishing, moyennant des sources du secteur jugées fiables, ou par le journal Les Affaires, auxquels cas il est spécifié que toutes les mesures nécessaires ont été prises afin d'assurer l'exactitude des renseignements.

*Moteur de recherche sur la Dominion Bond Rating Service (DBRS) - [www.dbrs.com/intnlweb/](http://www.dbrs.com/intnlweb/) (ouvert au public, données) et la Standard and Poor's (S&P) [www.standardandpoors.com/](http://www.standardandpoors.com/) - (ouvert au public, données)*

- Ces deux agences sont des agences de cotation de crédit officielles au Canada.

*Le moteur de recherche sur le site Premium.Hoovers.com -*

[www.premium.hoovers.com/](http://www.premium.hoovers.com/) (version commerciale, fiches techniques)

- Le site Premium.Hoovers.com (une filiale de The Dun & Bradstreet Corporation, une entreprise réputée pour ses services offerts en recherches aux entreprises), avance que les rédacteurs compilent les informations sur les entreprises à partir d'une variété de sources pour valider leurs sources. En plus de recueillir les informations directement des entreprises, ils utilisent des sources réputées, et de nombreuses recherches en provenance des industries et de leurs experts qui se spécialisent dans chaque industrie. Les équipes de rédacteurs passent au peigne fin les publications journalières et hebdomadaires (papiers et électroniques) pour retirer de nouvelles informations sur les entreprises. Ils y font des centaines de mises à jour à tous les jours.

*Moteur de recherche de Corporate Affiliations*

de LexisNexis - [www.corporateaffiliations.com/](http://www.corporateaffiliations.com/) (commerciale, fiches techniques)

- À la base, LexisNexis est un serveur de bases de données commerciales en texte intégral dans le domaine du droit, spécialisé dans l'offre d'information juridique et l'information pour les entreprises. LexisNexis offre de services de consultation des bases de données sur le Web via ses sites Lexis.com et Nexis.com. La base de données « CorporateAffiliations.com » est détenue par LexisNexis. Selon l'information fournie sur le portail au niveau méthodologique, chaque entreprise est contactée directement pour vérifier l'exactitude de l'information par des équipes de recherche. La base de données est mise à jour tout au long de l'année et est générée sur Internet une fois par semaine.

*Moteur de recherche du répertoire des entreprises sur le site Strategis.gc.ca -*

[www.strategis.ic.gc.ca/](http://www.strategis.ic.gc.ca/) (public, fiches techniques)

- Les informations dans le répertoire des entreprises sur le site Strategis.ic.gc.ca ne sont pas endossées par Industrie Canada, car les renseignements sont fournis par des sources extérieures, soit les entreprises elles-mêmes. Il est cependant intéressant de se référer à cette source pour confronter les différentes sources.

*Le site Web des entreprises*

- À part les quelques exceptions qui se comptent sur les doigts d'une seule main, les entreprises sur la liste des Super 500 entreprises ont un site Web qui les représente de près ou de loin (dans le cas des multinationales, il arrive que le site soit celui qui représente l'ensemble du groupe d'entreprises). Cette source n'était pas à négliger, car elle offrait très souvent une mine d'informations très utile pour les fins de cette recherche, tant pour en apprendre sur l'entreprise à l'étude (comprendre à qui on s'adresse), que pour compléter des informations par triangulation, ou pour trouver les informations pour la prise de contacts.

Pour chacune des variables d'influence, cette sous-section s'attardera donc à fournir des explications pour saisir :

- a. En quoi les données recueillies reflètent ou mesurent ce qui doit être traité.
- b. Comment les différentes sources d'une donnée ont été croisées pour s'assurer de la fiabilité (comparabilité).
- c. Comment les variables ont été codifiées, et voir s'il est possible de faire une désagrégation des données (décomposition des données en sous-classes). Étant donné le nombre important de variables, et le taux de réponses, la recodification s'en est tenue très souvent à deux catégories afin de pouvoir effectuer les tests du Khi-deux. Moins il y a de catégories, plus l'analyse perd un niveau de précision pour décrire et expliquer le phénomène.
- d. Une comparaison entre l'échantillon final et la population finale. L'échantillon final de recensement n'est pas un échantillon aléatoire, il est donc non probabiliste (Mongeau, 2006). Il est en fait constitué d'entreprises choisies pour leur représentativité en tant qu'entreprises faisant partie de l'ensemble de la population initiale des 500 plus grandes entreprises au Canada (population définitive de 421). Le biais des non-réponses amène à mettre l'accent sur les analyses d'un échantillon final de 136 entreprises. Pour vérifier la représentativité de l'échantillon final par rapport à la population initiale, il est possible de juger de ce biais en présentant les résultats des variables de l'échantillon final (136) et de la population définitive (421) à des fins de comparaison pour voir si l'inférence statistique est jugée adéquate. Si les résultats présentent un écart acceptable en termes de représentativité de la population, il est tout lieu de croire que les biais liés à l'étude seront moindres. Dans le cas contraire, les résultats, bien que significatifs, devront être considérés avec un certain recul.

### *L'âge de l'entreprise*

a) Les données recueillies doivent être capables de refléter ou de mesurer :

- L'âge de l'entreprise, soit la date de sa constitution au Canada.

b) Les croisements pour s'assurer de la fiabilité (comparabilité)

Pour déterminer l'âge des entreprises, l'année courante de sa constitution au Canada a été soustraite à l'année 2004. Trois principales sources ont été utilisées pour vérifier l'âge des entreprises, car aucune source ne répertoriait cette information en une seule banque de données. Une première entrée de données a été effectuée avec les informations offertes sur le site LesAffaires.com dans la liste des Super 500 entreprises au Canada. Comme la banque de données était incomplète sur ce site pour ce type de données, en raison de liens manquants vers un descriptif plus pointu pour certaines entreprises, la banque fut complétée par les dates de constitution offertes dans le moteur de recherche du répertoire des entreprises sur le site Strategis.gc.ca, ou le cas échéant, avec le moteur de recherche sur le site Premium.Hoovers.com, ou encore le site Web même de l'entreprise<sup>7</sup>. Cette contre vérification a été réalisée pour s'assurer de l'homogénéité des informations. Au départ, la contre vérification se faisait à toutes les 5 entreprises de la liste. Après s'être aperçu qu'une information était différente à chaque 5 cas (une possibilité de 1/5, ou de 20%), il a été décidé de vérifier l'entière banque de données cas par cas. Les différences n'étaient pas très importantes, un maximum de 3 ans, mais pouvaient venir éventuellement biaiser les résultats finaux. Dans la presque totalité des cas, il a été possible de trouver au minimum deux informations identiques.

---

<sup>7</sup> Dans 4 cas l'information ne pouvait se retrouver que sous le lien « About Us » ou « Rapport Annuel » sur le site Web de l'entreprise.



c) Comment les variables ont été codifiées

Le tableau 2.5 présente la codification de l'âge de l'entreprise.

**Tableau 2.5**  
Codification de l'âge de l'entreprise

Âge de l'entreprise	
Donnée quantitative (chiffre exact)	
Recodée pour d'autres types d'analyses :	
1-	25 ans et moins
2-	Plus de 25 ans

d) Une comparaison entre l'échantillon final et la population

Les résultats présentés au tableau 2.13 (à la fin de cette sous-section, ou à l'annexe 4 pour plus de détails) démontrent que l'échantillon final est représentatif de la population sur la variable âge. Bien que la moyenne ne dise pas grand-chose quand les écarts sont importants entre le minimum (2 ans) et le maximum (188 ans)<sup>8</sup>, la moyenne (45 ans) et l'écart-type (38 ans) de l'échantillon, et la moyenne (43 ans) et l'écart-type (35 ans) de la population ne présentent pas vraiment de différences importantes. Le recodage de l'âge offre également une comparaison intéressante de 44,1% sur l'échantillon, et de 41,3% sur la population pour les entreprises de 25 ans et moins, et de 55,9% sur l'échantillon, et de 58,7% sur la population pour les entreprises de plus de 25 ans. Les écarts entre l'échantillon et la population sur cette variable recodée ne sont que de 2,8%.

<sup>8</sup> Deux cas extrêmes de 335 ans ont été retirés ici pour une meilleure comparaison, et ne sont pas intégrés dans l'échantillon. Les deux sont une société mère et sa filiale. Le minimum et le maximum représentent la population. En ce qui a trait à l'échantillon, le minimum et le maximum ne sont pas présentés pour empêcher toute identification des répondants.

### *La taille de l'entreprise*

a) Les données recueillies doivent être capables de refléter ou de mesurer :

- La taille de l'entreprise représentée par le nombre d'employés en 2004.

b) Les croisements pour s'assurer de la fiabilité (comparabilité)

Dans la liste sur le site LesAffaires.com, si une société mère est présente dans la liste, le nombre d'employés représente le nombre d'employés dans toutes ses filiales. Par contre, si l'une de ses filiales est présente dans la liste, ce nombre y est soustrait et est affecté à la filiale. Le même constat s'applique aux filiales ayant des sous-filiales dans la liste. Cette donnée était disponible dans plusieurs cas, mais pas pour tous. Le nombre d'employés a été confronté et complété avec d'autres sources disponibles sur le site Web des entreprises (le rapport annuel) et les informations disponibles sur le site Premium.Hoovers.com.

La contre vérification était ici un peu plus complexe, car il fallait s'assurer, pour les entreprises dont l'information n'était pas disponible sur le site LesAffaires.com, que le nombre d'employés offert par les autres sources n'incluait pas le nombre d'employés d'une filiale dans la liste pour une société mère. Au total, 5 cas présentaient des asymétries importantes entre les sources, et pour s'assurer que l'information entrée dans la banque de données était pour être juste, les entreprises ont été contactées par téléphone pour obtenir l'information.

## c) Comment les variables ont été codifiées

Le tableau 2.6 présente la codification de la variable taille de l'entreprise.

**Tableau 2.6**  
Codification de la taille de l'entreprise

Taille de l'entreprise
Donnée quantitative (chiffre exact)
Recodée pour d'autres types d'analyses :
1- Moins de 1000 employés
2- 1000 employés et plus

## d) Une comparaison entre l'échantillon final et la population

Les résultats présentés au tableau 2.13 (à la fin de cette sous-section, ou à l'annexe 4 pour plus de détails) font voir que l'échantillon final est représentatif de la population sur la variable taille de l'entreprise. La moyenne ne dit pas encore grand-chose quand les écarts sont importants entre le minimum (5 employés) et le maximum (77 000 employés)<sup>9</sup>, mais la moyenne (7 519 employés) et l'écart-type (13 008 employés) de l'échantillon, et la moyenne (6 784 employés) et l'écart-type (12 096 employés) de la population ne présentent pas vraiment de différences importantes, ce qui permet d'avancer qu'il y a une certaine similarité. Le recodage de la taille de l'entreprise offre également une comparaison intéressante de 22,1% sur l'échantillon, et de 25,7% sur la population pour les entreprises de moins de 1000 employés, et de 77,9% sur l'échantillon, et de 74,3% sur la population pour les entreprises de 1000 employés et plus. Les écarts entre l'échantillon et la population sur cette variable recodée ne sont que de 3,6%.

<sup>9</sup> \* Quatre cas extrêmes de 88 000, 102 000, 126 000 et 145 000 employés ont été retirés ici pour une meilleure comparaison, et ne sont pas intégrés dans l'échantillon. Le minimum et le maximum représentent la population. En ce qui a trait à l'échantillon, le minimum et le maximum ne sont pas présentés pour empêcher toute identification des répondants.

### *Le chiffre d'affaires*

a) Les données recueillies doivent être capables de refléter ou de mesurer :

- Le chiffre d'affaires au classement de 2004 dans la Revue Commerce pour les 500 plus grandes entreprises au Canada.

b) Les croisements pour s'assurer de la fiabilité (comparabilité)

Dans la liste sur le site LesAffaires.com, si une société mère est présente dans la liste, le chiffre d'affaires représente ce qu'elle en tire de toutes ses filiales. Par contre, si l'une des filiales de la société mère est présente dans la liste, le chiffre d'affaires de la société mère ne tient pas compte de ce qu'elle tire de cette filiale particulière. Cette variable était répertoriée pour les 500 entreprises et n'a pas été confrontée à d'autres sources. Les rapports annuels ou autres sources peuvent ne pas tenir (ou tenir compte) de certains éléments comptables qui font très souvent varier la présentation des résultats financiers. Ici, il semble justifié de se fier à cette seule source qui offre le classement des 500 plus grandes entreprises sur la base de cette variable précise.

c) Comment les variables ont été codifiées

Le tableau 2.7 présente la codification de la variable chiffre d'affaires.

**Tableau 2.7**  
Codification pour le chiffre d'affaires

<b>Chiffre d'affaires</b>	
Donnée quantitative (chiffre exact)	
Recodée pour d'autres types d'analyses :	
1	Moins de 1 milliard
2	1 milliard et plus

#### d) Une comparaison entre l'échantillon final et la population

Les résultats présentés au tableau 2.13 (à la fin de cette sous-section, ou à l'annexe 4 pour plus de détails) montrent que l'échantillon final est assez représentatif de la population sur la variable chiffre d'affaires. Les écarts sont encore importants ici entre le minimum (275 millions) et le maximum (24,8 milliards)<sup>10</sup>, et la moyenne (3 milliards) et l'écart-type (4,5 milliards) de l'échantillon, et la moyenne (2,5 milliards) et l'écart-type (4,1 milliards) de la population ne présentent pas vraiment de différences importantes. Le recodage du chiffre d'affaires offre également une comparaison de 47,1% sur l'échantillon, et de 52,3% sur la population pour les entreprises qui font moins de 1 milliard, et de 52,9% sur l'échantillon, et de 47,7% sur la population pour les entreprises qui font 1 milliard et plus. Les écarts entre l'échantillon et la population sur cette variable recodée ne sont quand même que de 5,2%, ce qui semble assez respectable compte tenu des écarts existants dans la population.

#### *La concurrence*

a) Les données recueillies doivent être capables de refléter ou de mesurer :

- Le nombre de concurrents directs dans le ou les secteurs d'activités

---

<sup>10</sup> Deux extrêmes de 29,198 et de 25,220 milliards de chiffre d'affaires ont été retirés ici pour une meilleure comparaison, et ne sont pas intégrés dans l'échantillon. Le minimum et le maximum représentent la population. En ce qui a trait à l'échantillon, le minimum et le maximum ne sont pas présentés pour empêcher toute identification des répondants.

b) Les croisements pour s'assurer de la fiabilité (comparabilité)

Il est dit sur le site Premium.Hoovers.com que l'information sur les concurrents peut être utilisée pour comprendre une entreprise et les pressions compétitives auxquelles elle fait face. La sélection de concurrents est faite par les experts de Hoovers pour chacun des secteurs d'activités. Les experts tirent leurs informations et font leurs analyses à partir des classements de la Securities and Exchange Commission (SEC, Commission des titres financiers et des bourses) qui est chargée de la réglementation et du contrôle des marchés financiers, des journaux et des articles spécialisés, des communiqués de presse, des sites Web des entreprises et de l'information offerte par les entreprises elles-mêmes. La section des « Concurrents » offre ainsi une liste minutieuse des concurrents d'une société qui reflète les principaux acteurs dans les activités d'affaires, tout en tenant compte des rivalités géographiques et des segments spécifiques du marché. Même les entreprises non couvertes par Hoovers y sont mentionnées. Cette variable n'a pas été confrontée par d'autres données, pour la simple et bonne raison que ce calcul peut être interprété, selon différentes sources, de différentes façons. Même si l'information n'est pas disponible pour toutes les entreprises (379/421 entreprises pour la population et 135/136 entreprises pour l'échantillon), il semble qu'il soit plus utile à cette recherche de se baser sur une même source qui utilise une même méthodologie pour faire cette évaluation.

c) Comment les variables ont été codifiées

Le tableau 2.8 présente la codification de la variable nombre de concurrents.

**Tableau 2.8**  
Codification pour le nombre de concurrents

Nombre de concurrents	
Donnée quantitative (chiffre)	
Recodée pour d'autres types d'analyses :	
1-	1 à 5 concurrents
2-	6 à 10 concurrents
3-	11 concurrents et plus

d) Une comparaison entre l'échantillon final et la population

Les résultats présentés au tableau 2.13 (à la fin de cette sous-section, ou à l'annexe 4 pour plus de détails) font la preuve que l'échantillon final est représentatif de la population sur la variable nombre de concurrents. Les écarts sont importants entre le minimum (1 concurrent) et le maximum (37 concurrents)<sup>11</sup>, et la moyenne (10 concurrents) et l'écart-type (12 concurrents) de l'échantillon est égale à la moyenne (10 concurrents) et à l'écart-type (12 concurrents) de la population. Le recodage du nombre de concurrents offre également une comparaison intéressante de 18,5% sur l'échantillon, et de 18,2% sur la population pour les entreprises ayant de 1 à 5 concurrents, et de 37,8% sur l'échantillon, et de 39,2% sur la population ayant entre 6 à 10 concurrents, et de 43,7% sur l'échantillon, et de 42,6% sur la population ayant 11 concurrents et plus. Les écarts entre l'échantillon et la population sur cette variable recodée n'atteignent qu'un maximum de 1,4%.

*Le niveau d'incertitude dans l'environnement selon la DBRS et la S&P*

a) Les données recueillies doivent être capables de refléter ou de mesurer :

- Le niveau de risque dans l'environnement d'une entreprise

b) Les croisements pour s'assurer de la fiabilité (comparabilité)

Les analyses dynamiques des agences de cotation de crédit de la DBRS et S&P ont le pouvoir d'évaluer les sociétés pour leur attribuer une cote de risque qui permet aux investisseurs de

---

<sup>11</sup> Un extrême de 52 concurrents a été retiré ici pour une meilleure comparaison, et n'est pas intégré dans l'échantillon. Le minimum et le maximum représentent la population. En ce qui a trait à l'échantillon, le minimum et le maximum ne sont pas présentés pour empêcher toute identification des répondants.

mieux comprendre leur capacité de remboursement des obligations (débentures) et de la dette à court et/ou long terme. L'opinion de ces agences est reconnue comme étant légale. Pour établir une cote de risque, les agences utilisent pour chaque secteur des facteurs de contingence quantitatifs et qualitatifs cités dans la littérature en théorie organisationnelle pour positionner le niveau de risque de la société dans leurs analyses (site Web de la DBRS, consulté en juin 2007). Ce niveau de risque est lié au niveau d'incertitude dans l'environnement pour l'entreprise.

#### c) Comment les variables ont été codifiées

Le tableau 2.9 présente la codification de la variable niveau d'incertitude.

#### d) Une comparaison entre l'échantillon final et la population

Les résultats présentés au tableau 2.13 (à la fin de cette sous-section, ou à l'annexe 4 pour plus de détails) confirment que l'échantillon final est représentatif de la population sur la variable niveau d'incertitude dans l'environnement. Les écarts sont notables entre le minimum (1 qualité optimale) et le maximum (18 qualité très fortement spéculative)<sup>12</sup>, et la moyenne (8 qualité acceptable) et l'écart-type (3,3 niveaux) de l'échantillon est égale à la moyenne (8 qualité acceptable) et à l'écart-type (3,5 niveaux) de la population. Le recodage du niveau d'incertitude offre encore une fois ici une comparaison intéressante de 49,1% sur l'échantillon, et de 47,6% sur la population pour les entreprises qui gravitent dans un environnement plutôt certain, et de 50,9% sur l'échantillon, et de 52,4% sur la population pour les entreprises qui gravitent dans un environnement plutôt incertain. Les écarts entre l'échantillon et la population sur cette variable recodée ne sont que de 1,5%.

---

<sup>12</sup> Le minimum et le maximum représentent la population. En ce qui a trait à l'échantillon, le minimum et le maximum ne sont pas présentés pour empêcher toute identification des répondants.



**Tableau 2.9**  
Codification pour le niveau d'incertitude dans l'environnement

<b>Niveau d'incertitude dans l'environnement selon la DBRS et la S&amp;P</b>			
Donnée quantitative (les niveaux sont identifiés plus bas de 1 à 26, la S&P utilise des niveaux comparables) Recodée pour d'autres types d'analyses			
1- Environnement plutôt certain (entre optimale et satisfaisante)			
2- Environnement plutôt incertain (entre acceptable et extrêmement spéculative)			
CD	NOTATION *	QUALITÉ	DÉFINITION
1	AAA	Optimale	Les obligations cotées AAA présentent une qualité du crédit optimale et une protection exceptionnellement solide en ce qui a trait au remboursement du capital et des intérêts aux dates prévues. Les bénéfices sont jugés stables, le secteur dans lequel l'entité évolue est bien établi et les perspectives de rentabilité future sont favorables. Il existe peu de facteurs d'admissibilité susceptibles de nuire aux résultats de l'entité ou de restreindre sa liquidité, ses ratios de couverture de la dette sont irréprochables et l'entité présente des antécédents fiables de rendement supérieur. Étant donné la définition extrêmement restrictive donnée par DBRS à cette catégorie, peu d'entités sont en mesure d'obtenir une cote AAA.
2	AA (élevée)	Supérieure	Les obligations cotées AA présentent une qualité du crédit supérieure et la protection du capital et des intérêts est considérée élevée. Souvent, peu de choses les différencient des obligations cotées AAA. Étant donné la définition extrêmement restrictive donnée par DBRS à la catégorie AAA (accordée à très peu), les entités cotées AA sont aussi considérées comme très solvables, ce qui se traduit habituellement par une performance supérieure à la moyenne dans des domaines clés, et elles sont peu susceptibles d'être gravement touchées par des événements raisonnablement prévisibles.
3	AA		
4	AA (faible)		
5	A (élevée)	Satisfaisante	Les obligations cotées A présentent une qualité du crédit satisfaisante. La protection du capital et des intérêts demeure substantielle, mais néanmoins inférieure à celle des obligations cotées AA. Malgré une cote qui demeure respectable, les entités cotées A sont jugées plus vulnérables aux conditions économiques défavorables et ont tendance à être plus cycliques que les sociétés qui bénéficient d'une cote supérieure.
6	A		
7	A (faible)		
8	BBB (élevée)	Acceptable	Les obligations cotées BBB présentent une qualité du crédit acceptable. La protection du capital et des intérêts est jugée acceptable, mais l'entité est plus vulnérable aux changements défavorables dans les conditions du marché et de l'économie, ou encore d'autres facteurs négatifs peuvent réduire la solidité de l'entité et de ses titres.
9	BBB		
10	BBB (faible)		
11	BB (élevé)	Spéculative	Les obligations cotées BB sont dites spéculatives c'est-à-dire que le degré de protection du capital et des intérêts est incertain, en particulier durant les périodes de récession économique. Les entités appartenant à cette catégorie ont un accès limité aux marchés des capitaux et à des liquidités supplémentaires et, dans bien des cas, leur petite taille ou leur compétitivité réduite peut aussi leur être défavorable.
12	BB		
13	BB (faible)		
14	B (élevé)	Hautement spéculative	Les obligations cotées B sont dites hautement spéculatives, ce qui signifie qu'il existe un niveau d'incertitude raisonnablement élevé quant à la capacité de l'entité de payer les intérêts et le capital sur une base continue dans le futur, en particulier durant les périodes de récession économique ou d'adversité au sein du secteur.
15	B		
16	B (faible)		
17	CCC (élevé)	Très fortement spéculative	Les obligations classées dans ces catégories sont dites excessivement spéculatives et sont susceptibles de faire défaut en ce qui a trait au paiement des intérêts et du capital. Les facteurs négatifs présents sont plus graves que dans le cas des obligations cotées B. Les obligations dont la cote est inférieure à B présentent des lacunes qui, si elles ne sont pas corrigées, risquent de mener à une défaillance. En pratique, il y a peu de différence entre les catégories C, CC et CCC, les deux premières cotes étant habituellement attribuées aux créances de rang inférieur, et les cotes CCC à B, aux créances prioritaires.
18	CCC		
19	CCC (faible)		
20	CC (élevé)	Extrêmement spéculative	
21	CC		
22	CC (faible)		
23	C (élevé)	Extrêmement spéculative	
24	C		
25	C (faible)		
26	D	Défaillante	Cette catégorie regroupe les obligations en défaut en ce qui a trait au paiement des intérêts ou du capital.

Source : Adaptée et traduit du site du DBRS sous l'onglet « Rating Scale » (2006)

*La structure du groupe d'entreprises en commun*

a) Les données recueillies doivent être capables de refléter ou de mesurer :

- La position de l'entreprise dans la structure du groupe (société mère ou filiale);
- Pour une filiale à l'étude (une société mère à l'étude est nécessairement canadienne si elle se retrouve dans cette liste), l'origine nationale de la société mère dans le groupe d'entreprises;
- Pour une société mère à l'étude, la couverture géographique physique des entreprises sous son contrôle dans le groupe d'entreprises;
- Pour une filiale à l'étude, la couverture géographique physique des entreprises sous son contrôle dans le groupe d'entreprises;
- Pour une filiale à l'étude, la couverture géographique physique des entreprises sous le contrôle de la société mère dans le groupe d'entreprises;
- Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude.

b) Les croisements pour s'assurer de la fiabilité (comparabilité)

Pour recueillir toutes ces informations, la collecte de données secondaires s'est effectuée principalement avec l'outil « Corporate Affiliations » de LexisNexis. Pour chaque entreprise, il est possible à l'aide de cet outil de déterminer si elle est une société mère, une filiale, une filiale de filiale, etc. Le moteur de recherche permet de retracer chaque entreprise et met en surbrillance l'entreprise dans la structure du groupe d'entreprises. Il est également possible de savoir exactement les lieux d'incorporation de chacune des entités, donc l'origine (lieu) de constitution de la société mère et l'origine (lieu) de constitution des entités sous le contrôle de chaque entité. Par exemple :

**A) Entreprise ABC (Ultimate Parent) Calgary, Alberta, Canada**

- Entreprise DEF (Subsidiary) Montreal, Quebec, Canada
- Entreprise GHI (Subsidiary) Langley, Berkshire, United Kingdom
  - Entreprise JKL (Subsidiary) New York, NY

**B) Entreprise MNO (Ultimate Parent) Langley, Berkshire, United Kingdom**

- **Entreprise PQR (Subsidiary) Montreal, Quebec, Canada**
  - Entreprise STW (Subsidiary) Quebec, Quebec, Canada
  - Entreprise XYZ (Subsidiary) New York, NY

Suivant l'exemple en « A », l'entreprise est une société mère canadienne à l'étude qui a sous son contrôle des filiales canadiennes et étrangères, et l'exemple en « B » représente une filiale canadienne à l'étude qui a sous son contrôle des sous-filiales canadiennes et étrangères, mais elle est elle-même sous le contrôle d'une société mère étrangère.

Bien que ce ne soit pas aussi détaillé que sur le site CorporateAffiliations.com, le site Premium.Hoovers.com permet de voir, pour toutes les entreprises couvertes par ces derniers, si l'entreprise est une société mère ou une filiale. Pour comprendre la structure, il est aussi possible d'analyser l'entreprise à travers la section « Full Overview ». Très souvent il est facile de repérer à travers ce descriptif si les données de Corporate Affiliations concordent avec ces dernières. Toutefois, comme toutes les entreprises ne sont pas présentes sur Premium.Hoovers.com, une visite sur le site Web de l'entreprise était aussi effectuée pour tenter d'analyser la structure du groupe. Cet exercice était fait automatiquement, peu importe si l'entreprise était ou non présente sur Premium.Hoovers.com. Non seulement cela permettait de vérifier la fiabilité de l'outil Corporate Affiliations, mais de se familiariser avec les entreprises à l'étude. À moins d'omissions de certaines sous-divisions<sup>13</sup>, la représentativité des entreprises en tant que société mère ou filiale, ou encore en termes de représentativité de l'origine nationale (géographique) de la société mère, de la filiale et des sous-filiales était fiable pour 418 entreprises sur 421 (99,3%). Pour 3 entreprises de la population, l'information a été rectifiée avec les données sur Premium.Hoovers.com et le site Web des entreprises<sup>14</sup>.

Une première vérification avait été faite en 2004 avec Premium.Hoovers.com, mais comme l'information était incomplète, l'ensemble de l'information sur la population a été ajusté en septembre 2006 à l'aide de Corporate Affiliations, Premium.Hoovers.com, et le site Web des entreprises. Il n'y avait que plus d'informations qui s'ajoutaient pour enrichir les analyses de la recherche (le nombre exact de sous-entreprises et leur origine géographique physique).

---

<sup>13</sup> Demandait un abonnement à un niveau supérieur, donc plus coûteux. L'abonnement qui a été utilisé donnait suffisamment d'information pour les besoins de cette recherche.

<sup>14</sup> Ces trois entreprises ne figurent pas dans l'échantillon final.

Méthodologiquement parlant, l'entrée de données a été compilée par une première personne pour déterminer si l'entreprise à l'étude était une société mère ou une filiale, l'origine nationale de la société mère, le type de couverture géographique physique, et le nombre de sous-entreprises sous sa responsabilité. Pour minimiser les biais dus aux erreurs lors de l'entrée de données, il a été demandé à un collègue de répéter l'exercice sur une fiche papier. Chaque structure du groupe d'entreprises en commun a été imprimée sur papier, et numérotée suivant le rang hiérarchique présenté dans la liste des Super 500 entreprises au Canada. Les données ont été reprises pour vérifier les possibles erreurs, et faire des confrontations hiérarchiques en colonnes.

c) Comment les variables ont été codifiées

Le tableau 2.10 présente la codification pour les variables position dans la structure du groupe, origine nationale de la société mère, couverture géographique physique des entreprises sous le contrôle de l'entreprise, couverture géographique physique de la société mère de l'entreprise à l'étude, taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude.

**Tableau 2.10**  
Codification de la structure du groupe d'entreprises

<b>La position dans la structure du groupe</b>	
1-	Société mère
2-	Filiale
<b>L'origine nationale de la société mère</b>	
1-	Origine canadienne
2-	Origine étrangère
<b>Couverture géographique physique des entreprises sous son contrôle d'une entreprise; Couverture géographique physique des entreprises sous son contrôle de la société mère de l'entreprise à l'étude</b>	
1-	Seulement au Canada
2-	Au Canada et à l'étranger
<b>Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude</b>	
Données quantitatives (chiffre)	
Recodées pour d'autres types d'analyses :	
1-	Aucune
2-	Une ou plusieurs

d) Une comparaison entre l'échantillon final et la population

Les résultats présentés au tableau 2.13 (à la fin de cette sous-section, ou à l'annexe 4 pour plus de détails) offrent la lecture d'une légère surreprésentation de 68,4% sur l'échantillon, comparativement à 59,4% sur la population pour les sociétés mères, et d'une légère sous représentation de 31,6% sur l'échantillon, comparativement à 40,6% sur la population pour les filiales. Les écarts entre l'échantillon et la population sur cette variable sont de 9 %. Ceci n'est que spéculation, mais il est possible que les sociétés mères sont plus enclines à répondre du au fait qu'elles ont généralement plus de pouvoir sur les décisions, soit ici peut-être pour divulguer ou non une information jugée stratégique.

Suivant les résultats présentés au tableau 2.13 (à la fin de cette sous-section, ou à l'annexe 4 pour plus de détails), la lecture fait voir une légère surreprésentation de 86,8% sur l'échantillon, comparativement à 78,1% sur la population pour les entreprises dont l'origine nationale de la société mère est canadienne, et une légère sous représentation de 13,2% sur l'échantillon, comparativement à 21,9% sur la population pour les entreprises dont l'origine nationale de la société mère est étrangère. Les écarts entre l'échantillon et la population sur cette variable sont de 8,7 %. Ceci n'est encore qu'une observation, mais il semble y avoir un lien étroit entre les résultats de la variable précédente (société mère et filiale) et celle-ci. Il est fort possible que les filiales soient sous-représentées dans l'échantillon parce qu'elles sont sous le contrôle d'une société mère étrangère. Suivant la revue de la littérature, il semble logique que les entreprises sous le contrôle d'une entreprise étrangère aient un pouvoir de décision moindre, soit ici pour donner l'aval pour divulguer une information qui est peut-être jugée stratégique.

À partir des résultats présentés au tableau 2.13 (à la fin de cette sous-section, ou à l'annexe 4 pour plus de détails), il est possible d'observer qu'il y a une représentation de 58,1% sur l'échantillon, comparativement à 62,2% sur la population pour les entreprises dont la couverture géographique physique des entreprises sous leur contrôle, ou en tant que société unique, n'est qu'au Canada, et une représentation de 41,9% sur l'échantillon,

comparativement à 37,5% sur la population pour celles dont la couverture géographique physique des entreprises sous leur contrôle est au Canada et à l'étranger. Les écarts entre l'échantillon et la population sur cette variable sont de 4,4 %, ce qui semble largement acceptable. Quant à la couverture géographique physique des entreprises sous le contrôle de la société mère des entreprises à l'étude, la représentation est encore plus forte, soit de 40,4% sur l'échantillon, comparativement à 39,4% sur la population pour celles qui n'ont qu'une couverture géographique physique de leurs entreprises qu'au Canada, et de 59,6% sur l'échantillon, comparativement à 60,6% sur la population pour celles qui ont une couverture géographique physique de leurs entreprises au Canada et à l'étranger. Les écarts entre l'échantillon et la population sur cette variable ne sont que de 1 %.

Enfin, les résultats présentés au tableau 2.13 (à la fin de cette sous-section, ou à l'annexe 4 pour plus de détails) font voir que l'échantillon final est représentatif de la population sur la variable taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude. La moyenne ne révèle pas beaucoup quand les écarts sont importants entre le minimum (0 entreprise) et le maximum (107 entreprises)<sup>15</sup>, mais il est peut-être intéressant de voir que la moyenne (9 entreprises) et l'écart-type (16 entreprises) de l'échantillon, et la moyenne (7 entreprises) et l'écart-type (14 entreprises) de la population ne présentent pas vraiment de différences importantes. Le recodage de la taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise offre également une comparaison intéressante de 33,8% sur l'échantillon, et de 37,4% sur la population pour les entreprises avec aucune sous-entreprise, et de 66,2% sur l'échantillon, et de 62,6% sur la population pour les entreprises avec une ou plusieurs sous-entreprises. Les écarts entre l'échantillon et la population sur cette variable recodée ne sont que de 3,6%. Près des deux tiers de la population ont une ou plusieurs sous-entreprises, mais ce qui ne signifie pas que près du tiers ne font pas partie d'une multinationale, car de ce nombre peuvent être incluses des filiales n'ayant pas de sous-entreprise.

---

<sup>15</sup> Le minimum et le maximum représentent la population. En ce qui a trait à l'échantillon, le minimum et le maximum ne sont pas présentés pour empêcher toute identification des répondants.

*Le type de production, le type d'industrie et le secteur d'activités*

a) Les données recueillies doivent être capables de refléter ou de mesurer :

- Le type de production (biens et services);
- Le type d'industrie (primaire, secondaire, tertiaire);
- Le secteur d'activités.

b) Les croisements pour s'assurer de la fiabilité (comparabilité)

Les codes SIC (The Standard Industrial Classification) offrent une classification des secteurs d'activités des entreprises qui repose sur l'analyse de « leur façon de procéder » plutôt que sur « les personnes à qui elles s'adressent ». Cette nomenclature à quatre chiffres permet la codification des activités des entreprises. Les codes du SCIAN sont intéressants pour plus de détails, mais la plupart des sources utilisées pour la triangulation avaient en commun les codes SIC. La recherche ne s'est d'ailleurs pas servie des quatre chiffres des Codes SIC, car cela n'aurait été utile que pour un très grand échantillon qui aurait permis d'avoir une représentativité acceptable pour chaque classe. Il sera vu lors de l'analyse, que même avec les codes à 2 chiffres l'échantillon n'était pas suffisant. Néanmoins, ces codes permettent de cibler l'industrie (primaire, secondaire, tertiaire) et le type de production (biens et services). Les codes ont été tirés des sites Premium.Hoovers.com et CorporateAffiliations.com où il n'y avait pas de discordance entre les données, sinon que Hoovers ne couvre pas toutes les entreprises à l'étude (soit 379/421 entreprises sur la population, et 135/136 entreprises sur l'échantillon). D'un point de vue méthodologique, l'entrée de données s'est faite en premier lieu selon le Code SIC à deux chiffres, puis selon le type d'industrie, et finalement selon le type de production. Pour minimiser les biais dus aux erreurs lors de l'entrée de données, il a été demandé à un collègue de vérifier les possibles aberrations. Les données ont été ensuite reprises pour vérifier les possibles erreurs, et faire des confrontations hiérarchiques en colonnes.

## c) Comment les variables ont été codifiées

Le tableau 2.11 présente la codification pour les variables type de production, type d'industrie, et secteur d'activités.

**Tableau 2.11**  
Codification du type de production, d'industrie, et grand secteur d'activités (SIC)

<b>Le principal type de production</b>	
1- Biens	
2- Services	
<b>Le principal type d'industrie</b>	
1- Primaire : agriculture/foresterie/pêche commercial et mines	
2- Secondaire : construction, manufacturier	
3- Tertiaire : transport/communications/gaz et électricité/services sanitaires, vente de gros (grossistes), vente au détail (détaillants), banques/assurances/immobilier et services	
<b>Le principal secteur d'activité – Les grands secteurs (Divisions des codes SIC)</b>	
1- Agriculture, foresterie/pêche commercial	5- Transport/communications/gaz/électricité/services sanitaires
2- Mines	6- Vente de gros
3- Construction	7- Vente au détail
4- Manufacturier,	8- Banques/assurances/immobilier
	9- Services

## d) Une comparaison entre l'échantillon final et la population

Suivant les résultats présentés au tableau 2.13 (à la fin de cette sous-section, ou à l'annexe 4 pour plus de détails), on observe une représentation de 42,6% sur l'échantillon, comparativement à 45,1% sur la population pour les entreprises qui produisent principalement des biens, et une représentation de 57,4% sur l'échantillon, comparativement à 54,9% sur la population pour celles produisent principalement des services. Les écarts entre l'échantillon et la population sur cette variable sont de 2,5 %, ce qui semble largement acceptable.



En ce qui a trait au type d'industrie, on observe une représentation de 14,0% sur l'échantillon, comparativement à 9,5% sur la population pour les entreprises du secteur primaire, une légère sous représentation de 28,7% sur l'échantillon, comparativement à 35,6% sur la population pour les entreprises du secteur secondaire, et une représentation de 57,4% sur l'échantillon, comparativement à 54,9% sur la population pour les entreprises du secteur tertiaire. Les écarts entre l'échantillon et la population sur cette variable sont d'un maximum de 6,9%, mais pour être plus précis, les écarts sont plus importants pour le secteur secondaire (6,9%), et moins pour le secteur primaire (4,5%), et encore moins pour le secteur tertiaire (3,0%). En regardant de plus près les résultats présentés au tableau 2.13 (à la fin de cette sous-section, ou à l'annexe 4 pour plus de détails), il est clair que les 6,9% sont grandement affectés par le secteur d'activités manufacturier, où l'écart entre la population et l'échantillon est de 9,8%. Les autres secteurs sont tous bien représentés avec une différence de 4,4 % et moins.

#### *Le type de société privée ou publique*

a) Les données recueillies doivent être capables de refléter ou de mesurer :

- Le type de société

b) Les croisements pour s'assurer de la fiabilité (comparabilité)

Une société privée ne peut pas vendre des actions ou des valeurs mobilières au grand public, et une « société publique » est une société qui émet des valeurs mobilières dans le grand public. Cette donnée était disponible sur les sites Premium.Hoovers.com et CorporateAffiliations.com où il n'y avait pas de discordance entre les données, sinon que Hoovers ne couvre pas toutes les entreprises à l'étude (soit 379/421 entreprises sur la population, et 135/136 entreprises sur l'échantillon).

c) Comment les variables ont été codifiées

Le tableau 2.12 présente la codification de la variable type de société.

**Tableau 2.12**  
Codification pour le type de société

Type de société
1- Privée
2- Publique

d) Une comparaison entre l'échantillon final et la population

Suivant les résultats présentés au tableau 2.13 (à la fin de cette sous-section, ou à l'annexe 4 pour plus de détails), on observe une représentation de 28,7% sur l'échantillon, comparativement à 30,4% sur la population pour les entreprises de type société privée, et une représentation de 71,3% sur l'échantillon, comparativement à 69,6% sur la population pour celles qui sont de type société publique. Les écarts entre l'échantillon et la population sur cette variable sont de 1,7 %, ce qui est très acceptable.

En clair, ces résultats donnent suffisamment d'informations positives pour conclure que l'échantillon est représentatif de la population sur plusieurs variables. L'échantillon est non probabiliste, mais représentatif de la population. S'il est une différence, elle se trouve au niveau de la légère sous représentativité des filiales et du secteur manufacturier qui affecte le secteur secondaire.

Le tableau 2.13 résume les résultats qui viennent d'être commentés.

**Tableau 2.13**  
Résultats descriptifs et comparatifs entre l'échantillon final et la population

Variables	Détails des variables	Résultats Échantillon n=136	Résultats Population n=421	Écarts
Âge de l'entreprise	25 ans et moins	44,1%	41,3%	2,8%
	Plus de 25 ans	55,9%	58,7%	-2,8%
Taille de l'entreprise	Moins de 1000 employés	22,1%	25,7%	-3,6%
	1000 employés et plus	77,9%	74,3%	3,6%
Chiffre d'affaires	Moins de 1 milliard	47,1%	52,3%	-5,2%
	Plus de 1 milliard	52,9%	47,7%	5,2%
Nombre de concurrents	1 à 5 concurrents	18,5% n=135	18,2% n=380	0,3%
	6 à 10 concurrents	37,8% n=135	39,2% n=380	-1,4%
	11 concurrents et plus	43,7% n=135	42,6% n=380	1,1%
Niveau d'incertitude dans l'environnement	Environnement plutôt certain	49,1% n=110	47,6% n=340	1,5%
	Environnement plutôt incertain	50,9% n=110	52,4% n=340	-1,5%
Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude	Aucune sous-entreprise	33,8%	37,4% n=414	-3,6%
	Une ou plusieurs sous-entreprises	66,2%	62,6% n= 414	3,6%
Couverture géographique physique des filiales ou des sous-filiales de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique	Seulement au Canada	58,1%	62,5%	-4,4%
	Au Canada et à l'étranger	41,9%	37,5%	4,4%
Couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique	Seulement au Canada	40,4%	39,4%	1,0%
	Au Canada et à l'étranger	59,6%	60,6%	-1,0%
Type de production	Biens	42,6%	45,1%	-2,5%
	Services	57,4%	54,9%	2,5%
Type d'industrie	Primaire	14,0%	9,5%	4,5%
	Secondaire	28,7%	35,6%	-6,9%
	Tertiaire	57,4%	54,4%	3,0%
Les grands secteurs d'activités	Agriculture, foresterie, et pêche commerciale	0,7%	0,5%	0,2%
	Mines	13,2%	9,0%	4,2%
	Construction	5,1%	2,4%	2,7%
	Manufacturier	23,5%	33,3%	-9,8%
	Services transport, comm., dist. de gaz et électricité, services sanitaires	21,3%	16,9%	4,4%
	Vente de gros	5,9%	6,2%	-0,3%
	Vente au détail	3,7%	7,4%	-3,7%
	Banques, assur., immobilier	22,1%	20,7%	1,4%
	Services	4,4%	3,8%	0,6%
Position de l'entreprise dans la structure	Société mère	68,4%	59,4%	9,0%
	Filiale	31,6%	40,6%	-9,0%
Origine nationale de la société mère de l'entreprise à l'étude	Canadienne	86,8%	78,1%	8,7%
	Étrangère	13,2%	21,9%	-8,7%
Type de société	Privée	28,7%	30,4%	-1,7%
	publique	71,3%	69,6%	1,7%

En conclusion, pour ce chapitre, le tableau 2.14 résume les points saillants de ce chapitre.

**Tableau 2.14**  
Points saillants du chapitre 2

<b>Problématique</b>	Comment est fondée la structuration de la fonction marketing dans les grandes entreprises canadiennes ?
<b>Objet de recherche</b>	Élaboration d'une typologie de classification fondée sur la structuration de la fonction marketing dans les grandes entreprises canadiennes
<b>Approche</b>	Déductive, empirique
<b>Objectifs</b>	Décrire et expliquer : les notions ① de « départementalisation » de la fonction marketing, et de ② « centralisation ou de décentralisation » de la position de la fonction marketing au sein de la structure du groupe d'entreprises
<b>Instruments de mesure</b>	Documents :  Recueil de données internes : Lettre de demande d'informations documentaires, contact fait par courriel, télécopieur, et téléphone  Recueil de données externes : Banques de données en provenance de sources commerciales, sources officielles, ou encore du site Web des entreprises
<b>Échantillon</b>	Non probabiliste, recensement des 500 plus grandes entreprises au Canada, Revue Commerce 2004
<b>Période de la collecte de données internes</b>	1 <sup>ière</sup> vague : septembre 2004 à décembre 2004 2 <sup>ième</sup> vague : octobre 2006 à mars 2007
<b>Population initiale</b>	500 entreprises
<b>Population finale</b>	421 entreprises
<b>Échantillon final</b>	136 entreprises
<b>Réponses, non-réponses et refus</b>	Taux de réponses de 32,3%, contre un taux de non-réponses de 63,4%, et un taux de refus formels de 4,3%
<b>Validité externe</b>	Échantillon représentatif de la population (analyses comparatives entre population et échantillon, à moins de 5% de différence sur une très grande majorité des variables d'influence)

Le prochain chapitre qui suit est consacré aux analyses et aux résultats.

## CHAPITRE III

### LES RÉSULTATS DE RECHERCHE

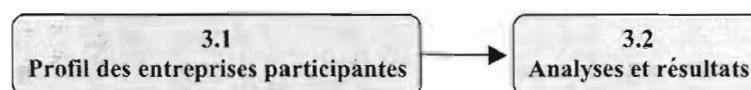
Le chapitre 3 présente les analyses effectuées aux fins de l'élaboration d'une typologie de classification fondée sur la structuration de la fonction marketing dans les grandes entreprises canadiennes. Les résultats sont présentés de façon succincte et seront discutés plus en profondeur au prochain chapitre à la section 4.1 lors de la discussion.

Plus précisément, la première section 3.1 de ce chapitre a pour objectif de dresser le profil des entreprises participantes. Les analyses univariées portent sur les variables en lien avec les hypothèses H1 (H1a à H1r), H2 (H2a à H2n), H3 (H3a à H3n) et H4 (H4a à H4n), et qui peuvent avoir une influence sur l'une ou les deux typologies de base. Cette section intègre également les analyses univariées des variables principales aux typologies (1<sup>ière</sup> typologie : département de marketing de forme fonctionnelle et divisionnelle; 2<sup>ième</sup> typologie : centralisation de la fonction marketing dans un département de marketing à l'interne, décentralisation de la fonction marketing à l'externe (vers société mère, filiales ou sous-filiales), décentralisation des activités de marketing vers des spécialistes dans d'autres fonctions), et d'autres variables complémentaires qui permettront d'enrichir la discussion. Il est question de calculs de fréquences pour les variables nominales et ordinales, et lorsque les variables ont d'abord été recueillies de façon quantitative, elles sont aussi mesurées sous les formes de moyennes et d'écart-type. À part une seule exception, ces mesures ne tiennent pas compte du minimum et du maximum, car ils ont été retirés pour empêcher toute identification des entreprises participantes. Il aurait également été possible de dresser le profil à partir de la province où se situe le siège social des entreprises, mais encore une fois, ceci aurait permis une certaine identification dans certains cas.

Quant à la sous-section 3,2, elle expose les analyses issues des calculs du Khi2, c'est-à-dire du tableau de contingence. Ces analyses ont pour but de vérifier chacune des sous-hypothèses qui permettront de valider ou d'invalidier chacune des hypothèses du cadre conceptuel.

La figure 3.1 reprend les principaux points qui seront présentés dans ce chapitre.

**Figure 3.1**  
Résumé de la présentation du chapitre 3



### 3.1 Le profil des entreprises participantes

Le profil des entreprises a été tracé à partir des informations recueillies lors de la collecte de données secondaires externes, et auprès des responsables des entreprises par téléphone, par courriel ou par télécopieur. Certaines informations ont aussi été recueillies à travers les organigrammes. La taille de l'échantillon est de 136 entreprises.

#### *L'âge de l'entreprise*

Le tableau 3.1 indique que la moyenne d'âge des entreprises dans l'échantillon (n=136) en 2004 est de 45 ans. Toutefois, l'écart-type de 38 ans fait comprendre que le profil est assez diversifié et que certaines entreprises sont relativement jeunes, et que d'autres sont relativement âgées. La médiane de 32 ans est ici un meilleur indicateur. La variable « âge », une fois recodée pour les fins des analyses, montre qu'une majorité de 55,9% (n=76) sont des entreprises âgées de plus de 25 ans. Ces autres résultats confirment que les entreprises de l'échantillon sont effectivement en moyenne plus vieilles que plus jeunes.

**Tableau 3.1**  
Âge de l'entreprise

Variables	n=	Fréquence (%)	Moyenne	Écart-Type	Médiane
Âge de l'entreprise	136		45 ans	38 ans	32 ans
25 ans et moins	60	44,1%			
Plus de 25 ans	76	55,9%			
Ce profil de l'échantillon est assez représentatif de la population. Il a été vu qu'il n'y a qu'un écart de 2,8% entre la population (N=421) et l'échantillon (n=136) sur cette variable (revoir tableau 2.13, chapitre 2, p.181).					

### *La taille de l'entreprise*

Comme le livrent les principaux résultats du tableau 3.2, en 2004, les entreprises de l'échantillon (n=136) ont en moyenne 7 519 employés, pour un écart-type de 13 008 employés. Les disparités sont encore ici très grandes, puisque l'écart-type de la taille des entreprises est plus de 1,7 fois supérieur à la moyenne. La médiane de 2 555 employés est encore ici un meilleur indicateur. Cette variable, une fois recodée pour les besoins de l'étude, propose qu'une grande majorité de 77,9% (n=106) des entreprises comptent 1000 employés et plus. Ces résultats doivent être interprétés comme il se doit. Au chapitre 2, il a été soulevé que la taille d'une entreprise aux fins de cette étude était aussi celle des entreprises sous sa responsabilité. Ainsi, si une société mère a un nombre moins important de filiales, ou une filiale a peu ou n'a pas de sous-filiale, ceci peut venir jouer en apparence sur les résultats présentés ici. Cette variable peut sembler dichotomique, mais elle ne l'est pas dans les faits. Plus une entreprise a d'employés sous sa responsabilité, plus son niveau de responsabilité augmente et des choix stratégiques différents doivent être faits des entreprises qui en ont moins (Greiner, 1972).

**Tableau 3.2**  
Taille de l'entreprise

Variables	n=	Fréquence (%)	Moyenne	Écart-Type	Médiane
Taille de l'entreprise	136		7 519 employés	13 008 employés	2 555 employés
Moins de 1000 employés	30	22,1%			
1000 employés et plus	106	77,9%			
Ce profil de l'échantillon est assez représentatif de la population. Il a été vu qu'il n'y a qu'un écart de 3,6% entre la population (N=421) et l'échantillon (n=136) sur cette variable (revoir tableau 2.13, chapitre 2, p.181).					

### *Le chiffre d'affaires*

La répartition du chiffre d'affaires pour l'année 2003-2004 des entreprises de l'échantillon (n=136) est présentée au tableau 3.3. Les entreprises ont atteint en moyenne un chiffre d'affaires de 3 milliards, et ont un écart-type de 4,5 milliards. Cet écart-type, qui représente



1,5 fois la moyenne, explique probablement les résultats qui divisent de façon presque égale les proportions de l'échantillon sur cette variable une fois recodée. En fait, la médiane de 1,1 milliard est un meilleur indicateur. Le recodage sur cette variable fournit l'information qu'une majorité de 52,9% (n=72) des entreprises ont un chiffre d'affaires de 1 milliard et plus. En d'autres termes, il faut comprendre que la moyenne de 3 milliards n'est qu'un indice, et qu'il est peut-être plus pertinent de comprendre que les grandes entreprises canadiennes dans la population ont dans une faible majorité un chiffre d'affaires inférieur à 1 milliard annuellement, alors que l'échantillon présente une faible majorité d'une chiffre d'affaires de 1 milliard et plus.

**Tableau 3.3**  
Chiffre d'affaires

Variables	n=	Fréquence (%)	Moyenne	Écart-Type	Médiane
Chiffre d'affaires	136		3 milliards	4,5 milliards	1,1 milliard
Moins de 1 milliard	64	47,1%			
1 milliard et plus	72	52,9%			
Ce profil de l'échantillon est tout de même assez représentatif de la population. Il a été vu qu'il n'y a qu'un écart de 5,2% entre la population (N=421) et l'échantillon (n=136) sur cette variable (revoir tableau 2.13, chapitre 2, p.181).					

#### *Le nombre de concurrents*

Pour les entreprises de l'échantillon (n=135), le tableau 3.4 fait voir que la concentration du nombre de concurrents directs dans le secteur ou les secteurs d'activités est en moyenne de 10 concurrents, et qu'il y a un écart-type de 5 concurrents. L'écart-type est toutefois assez important, considérant qu'il peut facilement faire basculer les entreprises d'un environnement faiblement concurrentiel (1 à 5 concurrents) à fortement concurrentiel (11 concurrents et plus). En fait, une fois cette variable recodée pour représenter les différents types de concentration de la concurrence qui semblait être les plus courants selon la revue de la littérature, les résultats détaillent que l'environnement des grandes entreprises canadiennes de l'échantillon et de la population est surtout de moyennement (6 à 10 concurrents) à très compétitif (11 concurrents et plus).

**Tableau 3.4**  
Nombre de concurrents

Variables	n=	Fréquence (%)	Moyenne	Écart-Type	Médiane
Nombre de concurrents	135		10 concurrents	5 concurrents	10 concurrents
1 à 5 concurrents	25	18,5%			
6 à 10 concurrents	51	37,8%			
11 concurrents et +	59	43,7%			
Ce profil de l'échantillon est assez représentatif de la population. Il a été vu qu'il n'y a qu'un écart de 1,4% entre la population (N=380) et l'échantillon (n=135) sur cette variable (revoir tableau 2.13, chapitre 2, p.181).					

#### *Le niveau d'incertitude*

Comme l'expose le tableau 3.5, les entreprises de l'échantillon (n=110) ont en moyenne un niveau d'incertitude plutôt acceptable (niveau 8, BBB élevé) selon la DBRS et la S&P, et un écart-type de 3 niveaux. Cet écart-type peut faire varier le niveau d'incertitude entre satisfaisant (niveau 5, A élevé) et spéculatif (niveau 11, BB élevé) (revoir le tableau 2.9 au chapitre 2, p.171). Il est donc risqué d'interpréter cette moyenne comme une réalité du portrait de l'échantillon sur cette variable. Lorsque la variable est observée sous son angle recodé, il est possible d'apprécier qu'une légère majorité de 50,9% (n=56) des entreprises gravitent dans un environnement plutôt incertain. Il semble que les grandes entreprises canadiennes, tant au niveau de l'échantillonnage que dans la population, gravitent pratiquement autant dans des environnements plutôt certains que plutôt incertains.

**Tableau 3.5**  
Niveau d'incertitude

Variables	n=	Fréquence (%)	Moyenne	Écart-Type
Niveau d'incertitude dans l'environnement	110		Niveau 8 (acceptable BBB élevé)	3 niveaux entre (Satisfaisant A élevé) et (Spéculatif BB élevée)
Plutôt certain	54	49,1%		
Plutôt incertain	56	50,9%		
Ce profil de l'échantillon est assez représentatif de la population. Il a été vu qu'il n'y a qu'un écart de 1,5% entre la population (N=340) et l'échantillon (n=110) sur cette variable (revoir tableau 2.13, chapitre 2, p.181).				

*La taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude*

Au niveau de l'échantillonnage (n=136), les entreprises ont en moyenne 8 sous-entreprises, et un écart-type de 16 sous-entreprises (voir le tableau 3.6). Cette moyenne doit être interprétée avec prudence, car il y a encore là aussi un écart-type très important, soit 2 fois supérieur à la moyenne. Ces résultats montrent qu'il y a une grande disparité au niveau de la structure des groupes d'entreprises. Certaines sont des entreprises composées de plusieurs sous-entreprises, et d'autres ne sont que des entreprises individuelles. Suivant la revue de la littérature, il semble qu'un type de structure plutôt qu'un autre, en termes de responsabilités d'autres entreprises, peut potentiellement avoir un impact sur la structuration de la fonction marketing. La médiane de 3 sous-entreprises est toutefois un meilleur indicateur. Une fois la variable recodée pour les besoins de la recherche, les résultats de l'analyse univariée montrent que 66 % (n=90) des entreprises ont au moins une ou plusieurs sous-entreprises. À tout le moins, la moyenne ne s'applique aucunement à 33,8% de l'échantillon.

**Tableau 3.6**  
Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude

Variables	n=	Fréquence (%)	Moyenne	Écart-Type	Médiane
Taille du groupe sous le contrôle de l'entre. à l'étude	136		8 sous- entreprises	16 sous- entreprises	3 sous- entreprises
Aucune sous-entreprise	46	33,8%			
Avec une ou plusieurs sous-entreprises	90	66,2%			
Ce profil de l'échantillon est assez représentatif de la population. Il a été vu qu'il n'y a qu'un écart de 3,6% entre la population (N=414) et l'échantillon (n=136) sur cette variable (revoir tableau 2.13, chapitre 2, p.181).					

*La couverture géographique physique des filiales (sous-filiales) de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique*

Le tableau 3.7 révèle qu'une majorité de 58,1% (n=79) des entreprises de l'échantillon (n=136) ont une couverture géographique physique de leurs filiales (sous-filiales), ou en tant que société unique, qui ne se retrouvent qu'au Canada.

**Tableau 3.7**  
Couverture géographique physique des filiales (sous-filiales)  
de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique

Variables	n=	Fréquence (%)
<b>Couverture géographique physique des filiales (sous-filiales) de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique</b>	136	
Seulement au Canada	79	58,1%
Au Canada et à l'étranger	57	41,9%
Ce profil de l'échantillon est assez représentatif de la population. Il a été vu qu'il n'y a qu'un écart de 4,4% entre la population (N=421) et l'échantillon (n=136) sur cette variable (revoir tableau 2.13, chapitre 2, p.181).		

*La couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique*

Le profil des entreprises de l'échantillon (n=136), qui apparaît au tableau 3.8, détaille qu'une majorité de 59,6% (n=81) des sociétés mères des entreprises ont une couverture géographique physique de leurs filiales (ou en tant que société unique) au Canada et à l'étranger. Ici, une société mère peut être elle-même une entreprise de l'échantillon.

**Tableau 3.8**  
Couverture géographique physique des filiales  
de la société mère de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique

Variables	n=	Fréquence (%)
<b>Couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique</b>	136	
Seulement au Canada	55	40,4%
Au Canada et à l'étranger	81	59,6%
Ce profil de l'échantillon est assez représentatif de la population. Il a été vu qu'il n'y a qu'un écart de 1,1 % entre la population (N=421) et l'échantillon (n=136) sur cette variable (revoir tableau 2.13, chapitre 2, p.181).		

### *Le type de production*

Dans les entreprises de l'échantillon (n=136), comme représentées dans le tableau 3.9, une majorité de 57,7% (n=78) font essentiellement une production de services.

**Tableau 3.9**  
Type de production

<b>Variables</b>	<b>n=</b>	<b>Fréquence (%)</b>
<b>Type de production</b>	136	
Biens	58	42,6%
Services	78	57,4%
Ce profil de l'échantillon est assez représentatif de la population. Il a été vu qu'il n'y a qu'un écart de 2,5% entre la population (N=421) et l'échantillon (n=136) sur cette variable (revoir tableau 2.13, chapitre 2, p.181).		

### *L'industrie*

Suivant les résultats du tableau 3.10, l'industrie du secteur tertiaire est celle qui est la plus représentée (57,4%; n=78) dans l'échantillon (n=136).

**Tableau 3.10**  
Industrie

<b>Variables</b>	<b>n=</b>	<b>Fréquence (%)</b>
<b>Industrie</b>	136	
Primaire	19	14,0 %
Secondaire	39	28,7 %
Tertiaire	78	57,4 %
Ce profil de l'échantillon est assez représentatif de la population. Il a été vu qu'il n'y a qu'un écart de 4,5% pour le secteur primaire, de 6,9% pour le secteur secondaire, et de 3% pour le secteur tertiaire entre la population (N=421) et l'échantillon (n=136) sur cette variable (revoir tableau 2.13, chapitre 2, p.181).		

### *Le grand secteur d'activités*

En ce qui a trait au grand secteur d'activités des entreprises en terme de classement selon les codes SIC, le tableau 3.11 livre l'information que l'échantillon (n=136) est représenté majoritaire par trois grands secteurs, soit le secteur manufacturier (23,5%; n=32), des banques, assurance et immobilier (22,1%; n=30), des services de transport, communication, distribution de gaz, électricité et sanitaires (21,3%; n=29).

**Tableau 3.11**  
Grands secteurs d'activités

<b>Variables</b>	<b>n=</b>	<b>Fréquence (%)</b>
<b>Grand secteur d'activités</b>	136	
Agriculture, foresterie, et pêche commerciale	1	0,7 %
Mines	18	13,2 %
Construction	7	5,1 %
Manufacturier	32	23,5 %
Services de transport, communication, distribution de gaz et électricité, sanitaires	29	21,3 %
Grossistes	8	5,9 %
Détaillants	5	3,7 %
Banques, assurances et immobilier	30	22,1 %
Services	6	4,4 %
Ce profil de l'échantillon est assez représentatif de la population. Il a été vu que, à part le secteur manufacturier qui avait un écart de 9,8%, que tous les autres secteurs ont un écart de 4,2% et moins entre la population (N=421) et l'échantillon (n=136) sur cette variable (revoir tableau 2.13, chapitre 2, p.181).		

### *La position dans la structure du groupe*

En ce qui a trait à la position de l'entreprise dans la structure du groupe, le tableau 3.12 met en évidence que 68,4% (n=93) des entreprises de l'échantillon (n=136) sont des sociétés mères.

**Tableau 3.12**  
Position dans la structure du groupe

Variables	n=	Fréquence (%)
<b>Position dans la structure du groupe</b>	136	
Société mère	93	68,4 %
Filiale	43	31,6 %
Ce profil de l'échantillon est représentatif de la population, dans une moindre mesure que les autres variables. Il a été vu qu'il n'y a qu'un écart de 9,0% entre la population (N=421) et l'échantillon (n=136) sur cette variable (revoir tableau 2.13, chapitre 2, p.181).		

*L'origine nationale de la société mère de l'entreprise à l'étude*

Les résultats du tableau 3.13 représentent l'origine où se trouve la société mère de l'entreprise à l'étude dans la structure du groupe. Il est à noter que les entreprises de l'échantillon peuvent être elles-mêmes des sociétés mères. Si elles le sont, elles ne peuvent être que d'origine canadienne, car l'échantillon n'est composé que d'entreprises canadiennes. Ainsi, sur l'ensemble de l'échantillon (n=136), 86,8% (n=118) des entreprises sont ou ont à leur tête une société mère d'origine canadienne. Cette forte proportion de 86,8% pourrait s'expliquer par une propension des entreprises d'origine canadienne à répondre à cette étude menée par un chercheur dans une université canadienne, mais lorsqu'il était question de faire la comparaison avec la population, il a été soulevé qu'il y avait effectivement une nette différence entre les entreprises d'origine canadienne (78,1%) et d'origine étrangère (21,9%) (revoir le tableau 2.13 au chapitre 2, p. 181).

**Tableau 3.13**  
Origine nationale de la société mère de l'entreprise à l'étude

Variables	n=	Fréquence (%)
<b>Origine nationale de la société mère de l'entreprise à l'étude</b>	136	
Canadienne	118	86,8 %
Étrangère	18	13,2 %
Ce profil de l'échantillon est représentatif de la population, dans une moindre mesure que les autres variables. Il a été vu qu'il n'y a qu'un écart de 8,7% entre la population (N=421) et l'échantillon (n=136) sur cette variable (revoir tableau 2.13, chapitre 2, p.181).		

### *Le type de société privée ou publique*

Les résultats exposés au tableau 3.14 font apparaître qu'une forte majorité de 71,3% (n=97) des entreprises de l'échantillon (n=136) sont des sociétés publiques.

**Tableau 3.14**  
Type de société privée ou publique

Variables	n=	Fréquence (%)
<b>Type de société privée ou publique</b>	136	
Privée	39	28,7 %
Publique	97	71,3 %
Ce profil de l'échantillon est assez représentatif de la population. Il a été vu qu'il n'y a qu'un écart de 1,7 % entre la population (N=421) et l'échantillon (n=136) sur cette variable (revoir tableau 2.13, chapitre 2, p.181).		

### *La taille du département de marketing*

Comme présentée au tableau 3.15, la taille moyenne du département de marketing des entreprises de l'échantillon (n=72) sur cette variable est de 25 employés à temps complet, avec un écart-type très important de 30 employés. Ces résultats laissent peut-être comprendre qu'il existe de très grandes différences entre les formes de départementalisation de la fonction marketing. Les analyses bivariées permettront de venir éclaircir si ces différences sont plus importantes entre une forme fonctionnelle ou divisionnelle, ou encore à l'intérieur d'une même forme. Les valeurs minimum (1 employé) et maximum (173 employés) viennent probablement également influencer ces résultats. La médiane de 17 employés est un meilleur indicateur. Enfin, une fois cette variable recodée, le profil est un peu plus clair. Les proportions pour les entreprises qui ont de 1 à 9 employés, ou encore qui ont 25 employés et plus à temps complet dans le département de marketing, sont de 38,9% (n=28), alors qu'elles sont de 22,2% (n=16) lorsque le nombre d'employés se situe entre 10 et 24 employés à temps complet. Ces résultats montrent que la majorité est divisée entre les deux extrêmes, et que la moyenne n'est pas représentative de la réalité du nombre d'employés à temps complet dans le département de marketing des entreprises en général.



**Tableau 3.15**  
Taille du département de marketing

Variables				
Taille du département de marketing / Fonctionnelle et Divisionnelle				
Taille moyenne	Minimum	Maximum	Écart-type	Médiane
25 employés	1 employé	173 employés	30 employés	17 employés
Variables			n=	Fréquence (%)
Taille du département de marketing			72*	
1 à 9 employés			28	38,9%
10 à 24 employés			16	22,2%
25 employés et plus			28	38,9%
* Deux entreprises n'ont pas donné cette information				

*Le titre du poste au plus haut niveau avec Marketing, ou Marketing et Ventes / Marketing, Marketing +, Marketing et Ventes, Marketing et Ventes +*

Cette variable a été déterminée à partir du titre du poste au plus haut niveau dans l'organigramme du département de marketing des entreprises de l'échantillon (n=74). Le profil sur cette variable est décrit sous deux formes pour les besoins des analyses ultérieures.

Selon la première forme, elle a été codée de la même façon que les précédentes études présentées dans la littérature, ou encore dans les manuels d'introduction (normatif). Elle ne tient pas compte des autres activités connexes qui peuvent être indiquées dans le titre du poste. Ainsi, suivant les résultats du tableau 3.16, une forte majorité de 68,9% (n=51) des entreprises de l'échantillon (n=74) ont un département de marketing qui ne s'occupe que du marketing, alors que 31,1% (n=23) ont un département de marketing qui s'occupe du marketing et des ventes.

**Tableau 3.16**  
Titre avec Marketing, ou Marketing et Ventes

Variables	n=	Fréquence (%)
<b>Titre avec Marketing, ou Marketing et Ventes</b>	74	
Marketing	51	68,9%
Marketing et Ventes	23	31,1%

Selon la deuxième forme, le profil tient compte qu'il est possible que le département de marketing, ou encore du marketing et des ventes, soit aussi responsable d'un autre domaine d'activités ou d'un domaine particulier. Lorsque le département s'occupe d'une activité supplémentaire ou particulière, il y est ajouté un (+) comme on peut le voir au tableau 3.17. Ainsi, dans les entreprises de l'échantillon qui ont un département de marketing (n=74), et en ordre d'importance, 40,5% (n=30) ont un département qui s'occupe du marketing et d'un autre domaine d'activités ou d'un domaine particulier (+), 28,4% (n=21) ont un département qui ne s'occupe que des activités de marketing, 17,6% (n=13) ont un département qui s'occupe du marketing et des ventes, et 13,5% (n=10) ont un département de marketing qui s'occupe du marketing, des ventes, et d'un autre domaine d'activités ou d'un domaine particulier (+).

**Tableau 3.17**  
Titre avec Marketing, Marketing +, Marketing et Ventes, Marketing et Ventes +

<b>Variables</b>	<b>n=</b>	<b>Fréquence (%)</b>
<b>Titre avec Marketing, Marketing +, Marketing et Ventes, Marketing et Ventes +</b>	74	
Marketing	21	28,4%
Marketing +	30	40,5%
Marketing et Ventes	13	17,6%
Marketing et Ventes +	10	13,5%

Ces résultats ne sont pas si surprenants, car ils tendent vers le profil annoncé lors de la collecte de données secondaires externes préliminaire (revoir le tableau 2.2, chapitre 2, p. 151). À titre de complément à cette analyse, le tableau 3.18 répertorie et détaille les résultats des titres du poste au plus haut niveau dans les organigrammes du département marketing des entreprises de l'échantillon (n=74). La plus grande proportion de 23,0% (n=17) est attribuée à un « Vice-Président au marketing + ». Pour les autres résultats, il semble préférable de se référer au tableau, au lieu de faire une énumération textuelle, car la liste est assez exhaustive.

**Tableau 3.18**  
Titre des postes au plus haut niveau

Titre des postes au plus haut niveau	n=	Fréquence (%)
Vice-Président Exécutif et Chef au marketing	1	1,4
Vice-Président Exécutif au marketing +	4	5,4
Vice-Président Exécutif à la vente et au marketing	1	1,4
Vice-Président Principal et Chef au marketing	1	1,4
Vice-Président Principal au marketing	2	2,7
Vice-Président Principal au marketing +	4	5,4
Directeur Principal au marketing	1	1,4
Vice-Président Principal à la vente et au marketing	4	5,4
Vice-Président à la commercialisation	2	2,7
Vice-Président au marketing	7	9,5
Vice-Président au marketing +	17	23,0
Vice-Président à la vente et au marketing	4	5,4
Vice-Président à la vente et au marketing +	4	5,4
Directeur au marketing corporatif	1	1,4
Directeur Général au marketing	1	1,4
Directeur au marketing	5	6,8
Directeur au marketing +	2	2,7
Directeur à la vente et au marketing	3	4,1
Directeur à la vente et au marketing +	3	4,1
Manager Général au marketing	1	1,4
Manager au marketing	1	1,4
Manager au marketing +	3	4,1
Manager à la vente et au marketing +	2	2,7
Total	74	

### *Les technologies incluses dans la fonction marketing*

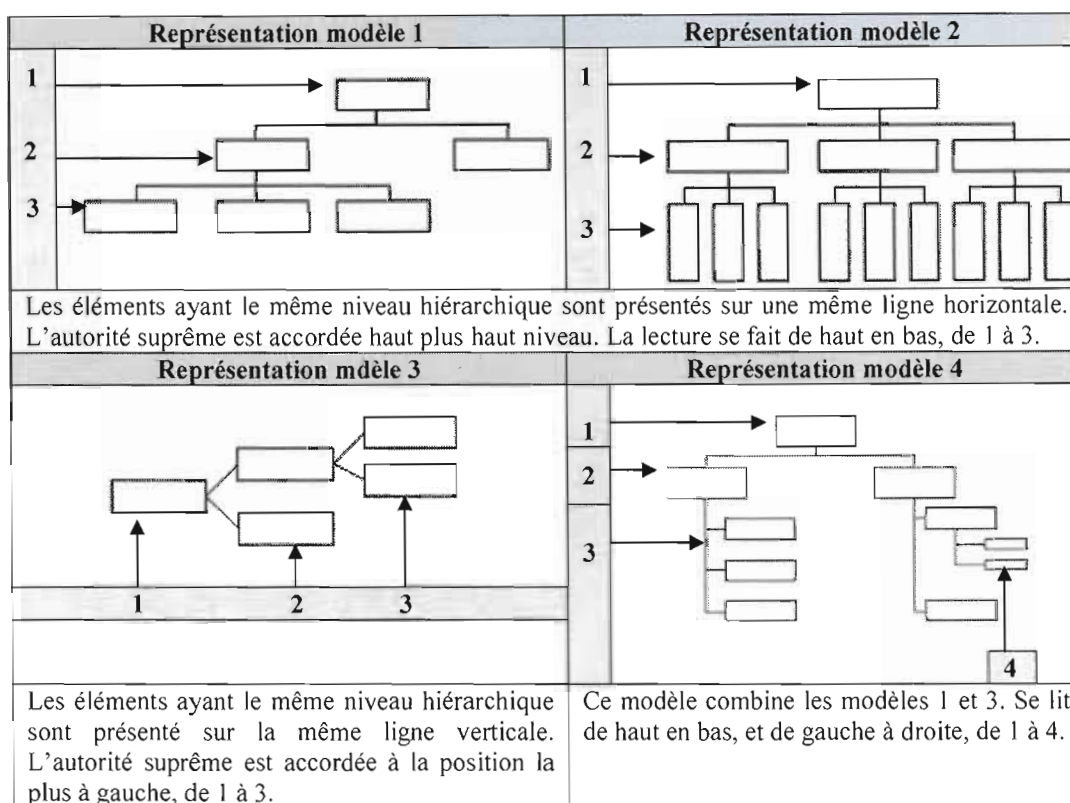
Une autre variable d'influence à traiter est celle des technologies. Dans les entreprises de l'échantillon qui ont un département de marketing (n=74), une forte majorité de 70,3% (n=52) n'ont aucune fonction pour traiter les technologies (par exemple : Internet, Base de données), alors que 29,7% (n=22) ont au moins une fonction pour traiter les technologies à l'intérieur du département de marketing (voir le tableau 3.19).

**Tableau 3.19**  
Technologies incluses dans la fonction marketing

Variables	n=	Fréquence (%)
<b>Technologies incluses dans la fonction marketing</b>	74	
Aucune fonction pour traiter les technologies	52	70,3%
Fonction pour traiter les technologies	22	29,7%

Avant de présenter le profil des entreprises à l'intérieur des typologies, il est à noter qu'aucune forme matricielle, comme celle représentée dans les manuels d'introduction en marketing, n'a été détectée. La figure 3.2 présente les principales représentations graphiques des organigrammes des entreprises qui ont participé à l'étude. Les modèles 1 et 3 s'apparentent plus à la forme fonctionnelle, et les formes graphiques 2 et 4 s'apparentent plus à la forme divisionnelle.

**Figure 3.2**  
Les différentes représentations graphiques des organigrammes



Ces modèles ne sont qu'une synthèse, et ce surtout en ce qui a trait à la forme divisionnelle. En réalité, il y a presque autant de représentations graphiques qu'il y a de cas dans l'échantillon. Il y avait bien des organigrammes sous la forme « couple produits-marchés », mais comme dit plus tôt, elle n'est pas représentée graphiquement de façon normative comme

dans les manuels d'introduction en marketing (i.e. Kotler, Filiatrault et Turner, 2000). Par exemple, à l'aide du modèle 2 présentée à la figure 3.2., il était possible de voir :

- Niveau 1 = Vice-président Marketing et Ventes
- Niveau 2 = Directeur marché (A), Directeur marché (B), et Directeur marché (C)
- Niveau 3 = Sous le Directeur marché (A), Coordonnateur produit (a), Coordonnateur produit (b), et Coordonnateur produit (c) (et idem sous les directeurs B et C)

Un autre exemple, qui intègre encore plus de types de divisions :

- Niveau 1 = Vice-président Marketing et ventes
- Niveau 2 = Directeur marché (A), Directeur marché (B) au Canada, et Directeur marché (A et B) aux États-unis
- Niveau 3 = Coordonnateur produit (a), Coordonnateur produit (b) au Canada, et Coordonnateur produit (a ) et Coordonnateur produit (b) aux États-Unis

Enfin, il n'est pas dit que la forme matricielle n'existe pas. Il se peut que cette forme soit si complexe, que les entreprises qui l'adoptent ne puissent pas transmettre un organigramme pour les fins d'une recherche. D'un autre côté, certains répondants ont mentionné que l'organigramme ne permettait pas nécessairement de voir les mécanismes de liaisons que pouvaient avoir certains acteurs avec l'ensemble du réseau. Le fonctionnement serait selon eux beaucoup plus « matriciel ». Ces commentaires laissent un peu perplexe. Est-ce que la forme matricielle existe vraiment à travers les organigrammes des entreprises, ou si cette forme n'est pas plus une forme de fonctionnement entre les acteurs ? Étant donné le taux de réponses, il est impossible de présumer que cette forme n'existe pas, et il faudra en tenir compte dans les limites de la recherche.

*La 1<sup>ière</sup> typologie : Forme fonctionnelle (1a) ou divisionnelle (1b)*

La 1<sup>ière</sup> typologie est composée de deux variables centrales à l'hypothèse H1, soit les formes fonctionnelle et divisionnelle. Selon les résultats présentés au tableau 3.20, 56,8% (n=42) des entreprises qui ont un département de marketing dans l'échantillon (n=74) empruntent une forme divisionnelle, alors que 43,3% (n=32) empruntent une forme fonctionnelle.

**Tableau 3.20**  
1<sup>ière</sup> typologie : Forme fonctionnelle (classe 1a) ou divisionnelle (classe 1b)

Variables	n=	Fréquence (%)
<b>H1</b>	74	
Fonctionnelle (classe 1a)	32	43,2%
Divisionnelle (classe 1b)	42	56,8%

*Indication si d'autres activités de marketing sont aussi effectuées ailleurs*

Un autre profil complémentaire, cette fois-ci en lien avec les deux formes de départementalisation, soit les formes fonctionnelle et divisionnelle, a été dressé lors du classement préliminaire dans le but d'enrichir les principaux résultats de la recherche. Ce profil a trait à une information supplémentaire qui a été recueillie soit par téléphone, par courriel ou par télécopieur.

Ainsi, comme le fait voir le prochain tableau 3.21, sur une possibilité de 74 entreprises de l'échantillon, il a été possible dans 60,8% (n=45) des cas d'obtenir une information indiquant que d'autres activités de marketing étaient aussi effectuées dans un département de marketing soit à la société mère, dans d'autres filiales ou d'autres sous-filiales. Il est à retenir que l'autre 39,2% (n=29) ne représente pas les entreprises qui ont indiqué qu'il n'y avait pas d'autres activités ailleurs, mais bien qu'il n'y a aucune indication disponible à savoir si d'autres activités de marketing sont aussi effectuées dans un département de marketing à la société mère, dans les filiales ou les sous-filiales.

**Tableau 3.21**

Indication si d'autres activités de marketing sont aussi effectuées ailleurs

Variables	n=	Fréquence (%)
<b>Indication d'activités de marketing effectuées ailleurs</b>	74	
Aucune indication	29	39,2%
Avec indication	45	60,8%

La 2<sup>ème</sup> typologie : Centralisation à l'interne (classe 2a), Décentralisation à l'externe (classe 2b), Décentralisation vers d'autres fonctions (classe 2c)

La 2<sup>ème</sup> typologie est composée de trois variables centrales aux hypothèses H2, H3 et H4. Ces variables sont reliées à la centralisation des activités de marketing à l'interne d'un département de marketing (Formes fonctionnelle ou divisionnelle), à la décentralisation des activités de marketing à l'externe (soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère), ou encore à la décentralisation des activités de marketing vers les spécialistes des autres fonctions de l'entreprise.

Suivant les résultats du tableau 3.22, et des variables centrales à l'hypothèse H2, une majorité de 54,4% (n=74) des entreprises de l'échantillon (n=136) centralisent les activités de marketing à l'interne d'un département de marketing, alors que 30,9% (n=42) les décentralisent à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère. Dans une plus faible proportion, 14,7% (n=20) les décentralisent vers les spécialistes des autres fonctions de l'entreprise.

Maintenant, en lien avec les variables centrales à l'hypothèse H3, 63,8% (n=74) des entreprises de l'échantillon (n=116) centralisent les activités à l'interne d'un département de marketing, tandis que 36,2% (n=42) les décentralisent à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère.

Pour terminer, selon les résultats des variables centrales à l'Hypothèse H4, une très forte majorité de 78,7% (n=74) des entreprises de l'échantillon (n=94) centralisent les activités à l'interne d'un département de marketing, alors que 21,3% (n=20) les décentralisent vers les spécialistes des autres fonctions de l'entreprise.

**Tableau 3.22**  
2<sup>ème</sup> typologie : Centralisation à l'interne (classe 2a), Décentralisation à l'externe (classe 2b),  
Décentralisation vers d'autres fonctions (classe 2c)

Variables	n=	Fréquence (%)
<b>H2</b>	136	
Centralisation à l'interne (classe 2a)	74	54,4%
Décentralisation à l'externe (classe 2b)	42	30,9%
Décentralisation vers d'autres fonctions (classe 2c)	20	14,7%
<b>H3</b>	116	
Centralisation à l'interne (classe 2a)	74	63,8%
Décentralisation à l'externe (classe 2b)	42	36,2%
<b>H4</b>	94	
Centralisation à l'interne (classe 2a)	74	78,7%
Décentralisation vers d'autres fonctions (classe 2c)	20	21,3%

Pour avoir une idée plus précise des outils qui ont servi de guides au classement des entreprises à l'intérieur des typologies, voir l'annexe 5.

Le prochain sous-point 3.2 procédera à la vérification des quatre hypothèses de recherche.



### 3.2 Les analyses et les résultats

L'objectif visé par les analyses qui vont suivre est de répondre à la problématique de recherche qui est de savoir comment est fondée la structuration de la fonction marketing dans les grandes entreprises canadiennes. Pour y répondre, ici l'existence des influences que supposent les hypothèses H1 (sous-point 3.2.1), H2 (sous-point 3.2.2), H3 (sous-point 3.2.3), et H4 (sous-point 3.2.4) sera vérifiée.

La méthode d'analyse privilégiée sera celle des tableaux croisés simples (ou tableaux de contingence). Selon d'Astous (2000), le tableau croisé simple n'est en fait qu'un tableau de répartition des répondants (l'échantillon) en croisant deux variables, ou encore une analyse bivariée faite à partir de la distribution des fréquences conjointes de deux variables qui sont soit nominales (ex : filiale ou société mère) ou ordinales (ex : 25 ans et moins ou plus de 25 ans). Comme l'avance toujours ce même auteur, l'usage de cette méthode d'analyse est utile pour décrire le profil d'un échantillon, mais la lecture des tableaux peut poser un problème s'ils ne sont pas interprétés correctement. Ils ne permettent en fait que de faire une lecture des profils en colonnes et en lignes et de découvrir des faits nouveaux par rapport aux analyses univariées faites sur l'échantillon un peu plus tôt. Pour aller plus loin dans l'interprétation, soit aller au-delà de la description de l'échantillon, on cherche en principe à tester s'il existe une relation entre les variables dans la population.

Pour vérifier s'il existe une relation entre deux variables non métriques, le test du khi2 sera utilisé pour vérifier les sous-hypothèses de la recherche. Plus précisément, ce test statistique permet de répondre à la question de savoir s'il existe une relation significative entre deux variables, et s'il est possible de généraliser les résultats à l'ensemble de la population.

Si les résultats de ce test sont significatifs, alors il sera possible d'aller plus loin pour évaluer la force de la relation avec la statistique du V de Cramer qui peut être comprise entre 0 (relation nulle) et 1 (relation parfaite). Cette dernière statistique ajoute dans la mesure où elle

donne un indice qui permet de faire une interprétation qualitative de l'importance de la force de la relation (d'Astous, 2000, p.278):

		V	≥	0,70	: Relation très forte
0,50	≤	V	≤	0,69	: Relation forte
0,30	≤	V	≤	0,49	: Relation modérée
0,10	≤	V	≤	0,29	: Relation faible
0,01	≤	V	≤	0,09	: Relation très faible
		V	=	0,00	: Relation nulle

Avant de débiter les analyses, il est à noter que seules les relations statistiquement significatives seront interprétées textuellement en examinant les fréquences et les pourcentages des tableaux croisés. Tous ces tableaux rencontrant le critère de signification statistique seront d'abord présentés en colonnes (la relation causale est une question descriptive), puis en lignes (la relation causale est une question explicative). L'objectif est d'exprimer en langage naturel toutes les informations chiffrées qu'ils contiennent pour avoir une description la plus complète possible de chaque tableau. Pour chaque test du Khi2, l'alpha théorique a été fixé à 5,0%, ce qui signifie que les résultats exigent un niveau de confiance de 95,0% pour être significatifs. Dans le cas des tableaux 2X2, et seulement sous cette condition, le test exact de Fisher sera utilisé lorsqu'ils ne respectent pas la règle de Cochran (1954) (80% des cellules doivent présenter des fréquences attendues dépassant la valeur 5) (Bouyer, 1997; Confais, Grelet et Le Guen, 2005; Giraudoux, 2006).

Pour le lecteur intéressé aux détails des résultats incluant les résultats non significatifs, des tableaux détaillés ont été dressés à la fin de chaque sous-section pour présenter et résumer les résultats de chaque groupe de sous-hypothèses. Disons qu'au final, ce sera la somme des résultats significatifs des sous-hypothèses qui permettront de valider ou d'invalidier chacune des quatre hypothèses de cette recherche.

### 3.2.1 Hypothèse H1

L'hypothèse H1 concerne l'analyse des éléments rattachés à la première typologie qui s'articulent autour des classes 1a et 1b. Cette hypothèse se lit de la façon suivante :

H1 : Les formes fonctionnelle (classe 1a) et divisionnelle (classe 1b) sont influencées par des variables internes et externes à l'entreprise, et internes au département de marketing.

Afin de valider ou d'invalider l'hypothèse générale H1, cette dernière a été subdivisée en 18 sous-hypothèses (H1a à H1r). La figure 3.3 reprend la portion du cadre conceptuel qui présente de façon détaillée les sous-hypothèses qui ont été confirmées et infirmées sous H1.

Avant de poursuivre de façon plus détaillée au niveau de la description des six sous-hypothèses qui ont été confirmées, il est à retenir qu'il a été impossible de conclure pour les sous-hypothèses qui ont trait à l'existence d'une relation entre le type d'industrie (H1j), ou le grand secteur d'activités (H1k), et les formes fonctionnelle (classe 1a) et divisionnelle (classe 1b), car le pourcentage des effectifs théoriques inférieurs à 5 n'était pas respecté (voir le tableau C à l'annexe 6).

Seules les sous-hypothèses qui ont trait à l'existence d'une relation entre l'âge de l'entreprise (H1a), ou la taille de l'entreprise (H1b), ou le chiffre d'affaires (H1c) (voir le tableau A à l'annexe 6), ou la taille du département de marketing (H1o) (voir le tableau D à l'annexe 6), ou le titre au plus haut niveau avec Marketing, ou Marketing et Ventes (H1p), ou le titre au plus haut niveau avec Marketing, Marketing +, Marketing et Ventes, et Marketing et Ventes + (H1q) (voir le tableau E à l'annexe 6), et les formes fonctionnelle (classe 1a) et divisionnelle (classe 1b), ont pu être confirmées. Quant aux autres sous-hypothèses, elles ont été infirmées.

**Figure 3.3**

H1 : Les 18 variables testées avec les classes 1a et 1b (1<sup>ière</sup> typologie)

Les 18 variables	
<div>1<sup>ière</sup> Typologie de base ↓</div> <div>Forme Fonctionnelle (Classe 1a)</div> <div>Forme Divisionnelle (Classe 1b)</div>	H1a confirmée
	H1b confirmée
	H1c confirmée
	H1d infirmée
	H1e infirmée
	H1f infirmée
	H1g infirmée
	H1h infirmée
	H1i infirmée
	H1j Impossible de conclure
	H1k Impossible de conclure
	H1l infirmée
	H1m infirmée
	H1n infirmée
	H1o confirmée
	H1p confirmée
	H1q confirmée
	H1r infirmée
← Âge	
← Taille de l'organisation (nombre d'employés)	
← Chiffre d'affaires	
← Nombre de concurrents directs dans le secteur d'activité	
← Incertitude dans l'environnement selon la DBRS et la S&P	
← Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude	
← Couverture géographique physique des filiales ou des sous-filiales de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique	
← Couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique	
← Type de production (biens ou services)	
← Type d'industrie (primaire, secondaire, tertiaire)	
← Grand secteur d'activités (selon le code SIC)	
← Position de l'entreprise dans la structure du groupe (société mère ou filiale)	
← Origine nationale de la société mère de l'entreprise à l'étude	
← Type de société (privée ou publique)	
← Taille du département de marketing (nombre d'employés)	
← Le titre du poste au plus haut niveau avec Marketing, ou Marketing et Ventes	
← Le titre du poste au plus haut niveau avec Marketing, Marketing, Marketing +, Marketing et Ventes, Marketing et Ventes +	
← Technologies incluses dans la fonction marketing (Internet, base de données)	
<b>L'hypothèse H1 est partiellement validée par 6 sous-hypothèses sur 18 sous-hypothèses</b> <b>(6 confirmées, 2 impossibles de conclure, 10 infirmées)</b>	

*H1a : Les formes fonctionnelle et divisionnelle sont influencées par l'âge de l'entreprise (n=74)*

Comme le fait voir le tableau A à l'annexe 6, la sous-hypothèse qui se rapporte au fait que les formes fonctionnelle et divisionnelle sont influencées par l'âge de l'entreprise est confirmée ( $X^2 = 6,886$ ;  $dl=1$ ;  $p<0,009$ ). La relation est statistiquement significative entre les variables dans la population, et l'importance de la force de la relation est modérée ( $V=0,305$ ).

La lecture du tableau croisé en lignes révèle que lorsque les grandes entreprises canadiennes sont âgées de 25 ans et moins ( $n=29$ ), elles empruntent surtout un département de marketing de forme fonctionnelle (62,1%,  $n=18$ ), et dans une moindre mesure, elles empruntent une forme divisionnelle (37,9%,  $n=11$ ). A contrario, lorsqu'elles sont âgées de plus de 25 ans ( $n=45$ ), elles empruntent surtout une forme divisionnelle (68,9%,  $n=31$ ), plutôt que fonctionnelle (31,1%,  $n=14$ ).

L'ensemble des résultats permet de conclure que l'âge de l'entreprise peut jouer un certain rôle sur l'adoption d'une forme plutôt qu'une autre. Les grandes entreprises canadiennes qui sont plus jeunes ont dans un peu plus de deux cas sur trois un département de marketing de forme fonctionnelle. Le profil inverse s'applique aux entreprises qui sont plus vieilles, elles ont dans un peu plus de deux cas sur trois un département de marketing de forme divisionnelle.

*H1b : Les formes fonctionnelle et divisionnelle sont influencées par la taille de l'entreprise (n=74)*

Toujours suivant les résultats du tableau A à l'annexe 6, la sous-hypothèse relative à l'influence de la taille de l'entreprise sur le choix d'une forme fonctionnelle ou divisionnelle est confirmée ( $X^2 = 4,576$ ;  $dl=1$ ;  $p<0,048$ ). La relation est statistiquement significative entre les variables dans la population, et l'importance de la force de la relation est faible ( $V=0,249$ ).

La lecture du tableau croisé en lignes montre que lorsque les grandes entreprises canadiennes ont moins de 1000 employés ( $n=11$ ), il semble qu'il y plus de possibilités qu'elles adoptent une forme fonctionnelle (72,7%,  $n=8$ ), que divisionnelle (27,3%,  $n=3$ ). À l'opposé, si elles comptent 1000 employés et plus ( $n=63$ ), il semble qu'elles ont plus tendance à adopter une forme divisionnelle (61,9%,  $n=39$ ), plutôt que fonctionnelle (38,1%,  $n=24$ ).

Ces résultats avancent globalement que les grandes entreprises canadiennes adoptent une forme particulière en fonction, entre autres, de la taille de l'entreprise. Celles qui ont une taille d'entreprise qui compte moins de 1000 employés ont, dans près des trois quarts des cas, un département de marketing de forme fonctionnelle. Quant aux entreprises qui ont une taille d'entreprise qui compte 1000 employés et plus, elles présentent un portrait quasi-opposé. Ces dernières ont dans près des deux tiers de cas un département de marketing de forme divisionnelle,

*H1c : Les formes fonctionnelle et divisionnelle sont influencées par le chiffre d'affaires ( $n=74$ )*

Tel que le livrent les résultats au tableau A à l'annexe 6, la sous-hypothèse qui concerne l'influence du chiffre d'affaires sur le choix d'une forme fonctionnelle ou divisionnelle est confirmée ( $X^2= 3,886$ ;  $dl=1$ ;  $p<0,049$ ). La relation est statistiquement significative entre les variables dans la population, et l'importance de la force de la relation est faible ( $V=0,229$ ).

La lecture du tableau croisé en lignes indique que lorsque les entreprises ont un chiffre d'affaires inférieur à 1 milliard ( $n=32$ ), il est plus probable qu'elles fassent le choix d'une forme de départementalisation de type fonctionnelle (56,3%,  $n=18$ ), que de type divisionnel (43,8%,  $n=14$ ). En sens inverse, lorsque les entreprises ont un chiffre d'affaires de 1 milliard et plus ( $n=42$ ), il est plus probable qu'elles fassent le choix d'une forme de départementalisation de type divisionnel (66,7%,  $n=28$ ), que de type fonctionnel (33,3%,  $n=14$ ).

Ces résultats montrent que le chiffre d'affaires a une certaine influence sur le choix d'une forme plutôt qu'une autre. Les grandes entreprises canadiennes qui ont un chiffre d'affaires de moins de 1 milliard ont un département de marketing de forme fonctionnelle dans un peu plus d'un cas sur deux. Le profil inverse s'applique lorsque les entreprises ont un chiffre d'affaire de 1 milliard et plus. Dans un peu plus de deux cas sur trois, elles ont un département de marketing de forme divisionnelle.

*H1o : Les formes fonctionnelle et divisionnelle sont influencées par la taille du département de marketing (n=72)*

Comme l'indiquent les résultats au tableau D à l'annexe 6, la sous-hypothèse qui avance que les formes fonctionnelle ou divisionnelle sont influencées par la taille du département de marketing est confirmée ( $X^2 = 26,552$ ;  $df=2$ ;  $p<0,000$ ). La relation est statistiquement significative entre les variables dans la population, et l'importance de la force de la relation est forte ( $V=0,607$ ).

La lecture du tableau croisé en lignes expose que lorsque le département de marketing dans les grandes entreprises canadiennes compte de 1 à 9 employés ( $n=28$ ) à temps complet, il y a nettement plus de chance que la forme de départementalisation s'approche du type fonctionnel (78,6%,  $n=22$ ), que du type divisionnel (21,4%,  $n=6$ ). Cependant, dès que le nombre d'employés dans le département de marketing est de plus de 10 employés ( $n=44$ ), il y a nettement plus de chance que le département de marketing se rapproche d'une forme de départementalisation de type divisionnel (62,5% pour de 10 à 24 employés,  $n=10$ ; 89,3% pour 25 employés et plus,  $n=25$ ), que de type fonctionnel (37,5% pour de 10 à 24 employés,  $n=6$ ; 10,7% pour 25 employés et plus,  $n=3$ ).

Ces résultats font voir que la taille du département de marketing a un certain impact sur le choix d'une forme de départementalisation. Les grandes entreprises canadiennes qui ont de 1 à 9 employés à temps complet ont, dans plus du trois quarts des cas, un département de

marketing de forme fonctionnelle. Lorsque le département de marketing a surtout 25 employés et plus, ou encore, dans de moindres proportions, entre 10 et 24 employés à temps complet, le département de marketing est de forme divisionnelle.

*H1p : Les formes fonctionnelle et divisionnelle sont influencées par le titre au plus haut niveau avec Marketing, ou Marketing et Ventes (n=74)*

Les résultats du tableau E, à l'annexe 6, montrent que la sous-hypothèse qui veut que les formes fonctionnelle ou divisionnelle sont influencées par le titre au plus haut niveau avec Marketing, ou Marketing et Ventes, est confirmée ( $X^2=4,002$ ;  $df=1$ ;  $p<0,045$ ). La relation est statistiquement significative entre les variables dans la population, et l'importance de la force de la relation est faible ( $V=0,233$ ).

La lecture du tableau croisé en colonnes fait voir que lorsque les grandes entreprises canadiennes ont un département de marketing qui ne s'occupe que du marketing ( $n=51$ ), il y a légèrement plus de possibilité que le département de marketing soit de type fonctionnel (51,0%,  $n=26$ ), que divisionnel (49,0%,  $n=25$ ). En revanche, lorsque les entreprises ont un département de marketing qui s'occupe du marketing et des ventes ( $n=23$ ), il y a nettement plus de chance que la forme du département de marketing soit de type divisionnel (73,9%,  $n=17$ ), que de type fonctionnel (26,1%,  $n=6$ ).

Dans l'ensemble, les résultats montrent que le département de marketing de forme fonctionnelle ou divisionnelle est en quelque sorte influencé par le type d'activités sous sa responsabilité. Les grandes entreprises canadiennes qui ont plutôt tendance à ne s'occuper que du marketing, ont un département de marketing de forme fonctionnelle. Quant aux entreprises canadiennes qui sont plus portées à s'occuper du marketing et des ventes, elles ont un département de marketing de forme divisionnelle.



*H1q : Les formes fonctionnelle et divisionnelle sont influencées par le titre au plus haut niveau avec Marketing, Marketing +, Marketing et Ventes, et Marketing et Ventes + (n=74)*

Enfin, toujours selon les résultats présentés au tableau D à l'annexe 6, il est possible de voir que la sous-hypothèse qui suppose que les formes fonctionnelle ou divisionnelle peuvent être influencées par le titre au plus haut niveau, mais cette fois-ci de façon plus détaillée avec Marketing, Marketing +, Marketing et Ventes, Marketing et Ventes +, est confirmée ( $X^2=10,644$ ;  $dl=3$ ;  $p<0,014$ ). La relation est statistiquement significative entre les variables dans la population et l'importance de la force de la relation est modérée ( $V=0,379$ ).

La lecture des résultats du tableau croisé en lignes affichent que lorsque les grandes entreprises canadiennes ont un département de marketing qui ne s'occupe que du marketing ( $n=21$ ), il y a plus de possibilités que le département de marketing soit de type fonctionnel (61,9%,  $n=18$ ), que divisionnel (38,1%,  $n=8$ ). Si le département de marketing s'occupe du marketing et d'un autre domaine d'activités ou d'un domaine en particulier ( $n=30$ ), il y a au contraire plus de possibilités que le département de marketing soit de type divisionnel (56,7%,  $n=17$ ), que fonctionnel (43,3%,  $n=13$ ). La même situation se présente lorsque les entreprises ont un département de marketing qui s'occupe du marketing et des ventes ( $n=13$ ), elles semblent adopter une forme divisionnelle (53,8%,  $n=7$ ), plutôt que fonctionnelle (46,2%,  $n=6$ ). Enfin, les résultats les plus discriminants sont à l'égard des entreprises qui ont un département de marketing qui s'occupe du marketing, des ventes et d'un autre domaine d'activités ou d'un domaine en particulier ( $n=10$ ). Dans la totalité des cas (100,0%,  $n=10$ ), les entreprises vont adopter une forme de départementalisation de forme divisionnelle, donc jamais de forme fonctionnelle (0,0%,  $n=0$ ).

Ces résultats montrent que le département de marketing de forme fonctionnelle ou divisionnelle est en quelque sorte influencé par le type d'activités sous sa responsabilité. Les grandes entreprises canadiennes qui ont plutôt tendance à ne s'occuper que du marketing ont un département de marketing de forme fonctionnelle. Quant aux entreprises canadiennes qui ont plutôt tendance, et ce en ordre d'importance, à s'occuper du marketing + un autre

domaine d'activités ou d'un domaine en particulier, du marketing et des ventes + un autre domaine d'activités ou d'un domaine en particulier, et du marketing et des ventes, elles ont un département de marketing de forme divisionnelle.

*Perspective générale des résultats sous H1*

On aura compris tout au long de l'analyse, que pour chaque variable qui peut influencer une forme de départementalisation, un angle plutôt qu'un autre de la variable peut influencer plus fortement une forme plutôt qu'une autre. Ce sont ces angles qui permettent faire une première ébauche de la typologie de classification fondée sur la structuration de la fonction marketing dans les grandes entreprises canadiennes (voir le tableau 3.23).

**Tableau 3.23**  
Typologie de classification dégagée sous H1

<b>Forme fonctionnelle (classe 1a) :</b>	<b>Forme divisionnelle (classe 1b):</b>
<b>Âge de l'entreprise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 ans et moins</li> </ul>	<b>Âge de l'entreprise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus de 25 ans</li> </ul>
<b>Taille de l'entreprise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moins de 1000 employés</li> </ul>	<b>Taille de l'entreprise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1000 employés et plus</li> </ul>
<b>Chiffre d'affaires</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moins de 1 milliard</li> </ul>	<b>Chiffre d'affaires</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 milliard et plus</li> </ul>
<b>Taille du département de marketing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 à 9 employés à temps complet</li> </ul>	<b>Taille du département de marketing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 à 24 employés à temps complet</li> <li>• 25 employés et plus à temps complet</li> </ul>
<b>Département avec titre au plus haut niveau (2 catégories)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing</li> </ul>	<b>Département avec titre au plus haut niveau (2 catégories)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing et Ventes</li> </ul>
<b>Département avec titre au plus haut niveau (4 catégories)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing</li> </ul>	<b>Département avec titre au plus haut niveau (4 catégories)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing +</li> <li>• Marketing et Ventes</li> <li>• Marketing et Ventes +</li> </ul>

Considérant que seulement six sous-hypothèses sur dix-huit sous-hypothèses ont pu être confirmées, l'hypothèse H1 ne peut être que partiellement validée. La qualité des résultats d'une recherche ne se mesure cependant pas seulement par ce qui est confirmé, mais plutôt par ce que les résultats apprennent sur un sujet en observant de plus près l'ensemble de ces derniers (ici les résultats des sous-hypothèses confirmées et infirmées de l'hypothèse H1).

En fait, l'absence d'une relation statistique entre deux variables n'implique pas qu'il n'existe pas de relation causale entre elles. Une forte influence peut être masquée par des effets d'interaction, ou par des variables intermédiaires (Marticotte, 1997). Par exemple ici, les résultats ne sont pas si surprenants, car les variables qui ont une influence sur une forme fonctionnelle ou divisionnelle sont toutes issues d'un groupe de variables internes. Marticotte (1997) avançait dans son étude que ces dernières étaient plus influentes sur la départementalisation que les variables externes. Ce qui veut dire qu'il peut y avoir une troisième variable qui agit sur les deux autres issues d'une sous-hypothèse qui a été confirmée. Les analyses complémentaires qui seront effectuées au chapitre 4, lors de la discussion pour enrichir les présents résultats, chercheront à tester ce que ce même auteur avançait sur la particularité des variables externes. Selon les résultats de son étude de cas (étude longitudinale) d'une grande banque canadienne, les variables externes n'affecteraient pas directement la départementalisation, mais influenceraient plutôt directement les variables internes. Si les propos de Marticotte sont justes, alors il semble qu'il sera possible de trouver certaines relations entre les variables externes et une forme fonctionnelle et divisionnelle, si elles sont croisées avec des variables internes. Il sera également intéressant de tester si les variables spécifiques au département de marketing peuvent être influencées par certaines variables.

Pour le moment, la prochaine sous-section 3.2.2 qui suit cherchera à tester les sous-hypothèses en lien avec H2.

### 3.2.2 Hypothèse H2

L'hypothèse H2 concerne l'analyse des éléments rattachés à la deuxième typologie qui renferme principalement les classes 2a, 2b et 2c. Cette hypothèse se présente comme suit :

H2 : Les niveaux de centralisation ou de décentralisation de la fonction marketing des grandes entreprises canadiennes, soit la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (fonctionnelle ou divisionnelle) (classe 2a), la décentralisation de la fonction marketing à l'externe (dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère) (classe 2b), et la décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (classe 2c), sont influencés par des variables internes et externes à l'entreprises.

Afin de valider ou d'invalider l'hypothèse générale H2, cette dernière a été subdivisée en 14 sous-hypothèses (H2a à H2n). La figure 3.4 reprend la portion du cadre conceptuel qui présente de façon détaillée les sous-hypothèses qui ont été confirmées et infirmées sous H2.

Il faut noter qu'il a été impossible de conclure pour la sous-hypothèse qui a trait à l'existence d'une relation entre le grand secteur d'activités (H2k) (voir le tableau C à l'annexe 7), et les classes 2a, 2b et 2c, car le pourcentage des effectifs théoriques inférieurs à 5 n'était pas respecté.

En fait, seules les sous-hypothèses qui concernent l'existence d'une relation entre l'âge de l'entreprise (H2a), ou la taille de l'entreprise (H2b) (voir le tableau A à l'annexe 7), ou la taille du groupe sous le contrôle de l'entreprises (H2f), ou la couverture géographique physique des filiales (sous-filiales) de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique (H2g), ou la couverture physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique (H2h) (voir le tableau B à l'annexe 7), ou le type d'industrie (H2j)

(voir le tableau C à l'annexe 7), ou la position de l'entreprise dans la structure du groupe (H2l) (voir le tableau D à l'annexe 7), et les classes 2a, 2b et 2c, ont pu être confirmées. Quant aux autres sous-hypothèses, elles ont été infirmées.

**Figure 3.4**

H2 : Les 14 variables testées avec les classes 2a, 2b et 2c (2<sup>ème</sup> typologie)

Les 14 variables		2 <sup>ème</sup> Typologie de base ↓
Âge de l'entreprise →	<b>H2a confirmée</b>	Centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise à l'étude (fonctionnelle ou divisionnelle) (Classe 2a)
Taille de l'entreprise (nombre d'employés) →	<b>H2b confirmée</b>	
Chiffre d'affaires →	H2c infirmée	
Nombre de concurrents directs dans le secteur d'activité →	H2d infirmée	
Incertitude dans l'environnement selon la DBRS et la S&P →	H2e infirmée	
Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude →	<b>H2f confirmée</b>	Décentralisation de la fonction marketing à l'externe (dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère) (Classe 2b)
Couverture géographique physique des filiales ou des sous-filiales de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique →	<b>H2g confirmée</b>	
Couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique →	<b>H2h confirmée</b>	
Type de production (biens ou services) →	H2i infirmée	
Type d'industrie (primaire, secondaire, tertiaire) →	<b>H2j confirmée</b>	
Grand secteur d'activité (selon le code SIC) →	H2k Impossible de conclure	Décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise à l'étude (Classe 2c)
Position de l'entreprise dans la structure du groupe (société mère ou filiale) →	<b>H2l confirmée</b>	
Origine nationale de la société mère de l'entreprise à l'étude →	H2m infirmée	
Type de société (privée ou publique) →	H2n infirmée	
<b>L'hypothèse H2 est partiellement validée par 7 sous-hypothèses sur 14 sous-hypothèses</b> <b>(7 confirmées, 1 impossible de conclure, 6 infirmées)</b>		

*H2a : Les classes 2a, 2b et 2c sont influencées par l'âge de l'entreprise (n=136)*

Tel que le livrent les résultats au tableau A à l'annexe 7, la sous-hypothèse qui concerne l'influence de l'âge de l'entreprise sur la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (fonctionnelle ou divisionnelle) (classe 2a), la décentralisation de la fonction marketing à l'externe (dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère) (classe 2b), et la décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (classe 2c), est confirmée ( $X^2 = 9,084$ ;  $df=2$ ;  $p < 0,011$ ). La relation est statistiquement significative entre les variables dans la population, et l'importance de la force de la relation est faible ( $V = 0,258$ ).

Lorsque la lecture du tableau croisé se fait en lignes, les résultats montrent que les grandes entreprises canadiennes âgées 25 ans et moins ( $n=60$ ) ont dans une presque majorité tendance à centraliser les activités de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (48,3%,  $n=29$ ). Par contre, il y a peu de différence entre les entreprises qui décentralisent la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère (26,7%,  $n=16$ ), et celles qui décentralisent la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (25,0%,  $n=15$ ) lorsqu'elles ont 25 ans et moins. Lorsqu'elles ont plus de 25 ans ( $n=76$ ), le portrait est un peu plus tranchant. En ordre décroissant, les entreprises ont toujours en majorité tendance à centraliser les activités de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (59,2%,  $n=45$ ), puis à décentraliser la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère (34,2%,  $n=26$ ), et à décentraliser la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (6,6%,  $n=5$ ).

Ces résultats globaux permettent de faire le constat que les grandes entreprises canadiennes qui ont un département de marketing officiel au sein de l'entreprise même, ou ailleurs à la société mère ou dans les filiales, sont plus vieilles que les entreprises qui n'ont pas de département de marketing officiel. Aussi, que les grandes entreprises canadiennes soient

âgées de 25 ans et moins, ou de plus de 25 ans, elles ont surtout tendance à centraliser les activités de marketing dans une fonction à l'interne de l'entreprise, plutôt que de les décentraliser d'une quelconque façon.

*H2b : Les classes 2a, 2b et 2c sont influencées par la taille de l'entreprise (n=136)*

Comme l'indiquent les résultats au tableau A à l'annexe 7, la sous-hypothèse qui avance que la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (fonctionnelle ou divisionnelle) (classe 2a), la décentralisation de la fonction marketing à l'externe (dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère) (classe 2b), et la décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (classe 2c) sont influencées par la taille de l'entreprise, est confirmée ( $X^2=15,072$ ;  $df=2$ ;  $p<0,001$ ). La relation est statistiquement significative entre les variables dans la population, et l'importance de la force de la relation est modérée ( $V=0,333$ ).

La lecture du tableau croisé en lignes révèle que dans la situation où les grandes entreprises canadiennes ont moins de 1000 employés ( $n=30$ ), elles vont surtout tant centraliser les activités de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (36,7%,  $n=11$ ), que décentraliser la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (36,7%,  $n=11$ ). Dans de plus rares occasions, elles vont décentraliser la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère (27,7%,  $n=8$ ). Si les entreprises comptent 1000 employés et plus ( $n=106$ ), le portrait est plus distinctif entre chaque classe. Elles vont majoritairement centraliser les activités de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (59,4%,  $n=63$ ), puis décentraliser la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère (32,1%,  $n=34$ ), et décentraliser la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (8,5%,  $n=9$ ).

Plus généralement, l'ensemble des résultats fait comprendre que les grandes entreprises canadiennes qui ont un département de marketing officiel au sein de l'entreprise même, ou ailleurs à la société mère ou dans les filiales, ont un effectif d'employés plus important que les entreprises qui n'ont pas de département de marketing officiel. Lorsqu'elles ont moins de 1000 employés, les classes se distinguent moins entre elles, que lorsqu'elles ont 1000 employés et plus. En fait, quand les grandes entreprises canadiennes ont 1000 employés et plus, elles ont surtout tendance à centraliser les activités de marketing dans une fonction à l'interne de l'entreprise, plutôt que de les décentraliser d'une quelconque façon. La taille de l'entreprise a une influence sur chacune des classes, mais elle semble influencer de façon plus importante la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise, et aussi la décentralisation de la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère, lorsque l'effectif de l'entreprise est de 1000 employés et plus. Si l'effectif est inférieur à 1000 employés, la taille de l'entreprise semble influencer de façon plus importante la décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise.

*H2f: Les classes 2a, 2b et 2c sont influencées par la taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude (n=136)*

Les résultats du tableau B, à l'annexe 7, montrent que la sous-hypothèse qui veut que la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (fonctionnelle ou divisionnelle) (classe 2a), la décentralisation de la fonction marketing à l'externe (dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère) (classe 2b), et la décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (classe 2c) sont influencées par la taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise, est confirmée ( $X^2 = 10,815$ ;  $dl=2$ ;  $p<0,004$ ). La relation est statistiquement significative entre les variables dans la population, et l'importance de la force de la relation est faible ( $V=0,282$ ).



La lecture du tableau croisé en lignes fait voir que les grandes entreprises canadiennes qui n'ont aucune sous-entreprise sous leur contrôle (n=46) ont tendance, dans un ordre décroissant, à centraliser les activités de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (50,0%, n=23), puis à décentraliser la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (28,3%, n=13), et finalement à décentraliser la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère (21,7%, n=10). Maintenant, lorsqu'elles ont une ou plusieurs sous-entreprises sous leur contrôle (n=90), elles ont encore une fois plus tendance à centraliser les activités de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (56,7%, n=51), mais cette fois-ci, en deuxième lieu, elles auront plus tendance à décentraliser la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère (35,6%, n=32). Lorsqu'elles ont une ou plusieurs sous-entreprises sous leur contrôle, ce n'est que dans une très faible proportion qu'elles auront tendance à décentraliser la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (7,8%, n=7).

Globalement, ces résultats permettent d'avancer que les grandes entreprises canadiennes qui ont un département de marketing officiel au sein de l'entreprise même, ou ailleurs à la société mère ou dans les filiales, ont en général une ou plusieurs sous-entreprises sous leur contrôle, contrairement aux grandes entreprises canadiennes qui n'ont pas de département de marketing officiel. Aussi, que les grandes entreprises canadiennes aient ou n'aient pas d'entreprises sous leur contrôle, elles ont surtout tendance à centraliser les activités de marketing dans une fonction à l'interne de l'entreprise, plutôt que de les décentraliser d'une quelconque façon. La taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise influence chacune de ces trois classes, mais elle semble influencer de façon plus importante la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise, mais aussi la décentralisation de la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère, lorsque les entreprises ont une ou plusieurs sous-entreprises. Si les entreprises n'ont aucune sous-entreprise, la taille du sous-groupe de l'entreprise semble influencer de façon plus importante la décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise.

*H2g : Les classes 2a, 2b et 2c sont influencées par la couverture géographique physique des filiales (ou sous-filiales) de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique (n=136)*

Comme le fait voir le tableau B à l'annexe 7, la sous-hypothèse qui se rapporte au fait que la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (fonctionnelle ou divisionnelle) (classe 2a), la décentralisation de la fonction marketing à l'externe (dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère) (classe 2b), et la décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (classe 2c) sont influencées par la couverture géographique physique des filiales (ou sous-filiales) de l'entreprise à l'étude, est confirmée ( $X^2 = 7,913$ ;  $df=2$ ;  $p<0,019$ ). La relation est statistiquement significative entre les variables dans la population, et l'importance de la force de la relation est faible ( $V=0,241$ ).

Une lecture du tableau croisé en lignes montre que les grandes entreprises canadiennes qui ont une couverture géographique physique de leurs filiales ou de leurs sous-filiales, ou en tant que société unique, concentrée seulement au Canada ( $n=79$ ) vont surtout centraliser la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (60,8%,  $n=48$ ), puis décentraliser la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère (21,5%,  $n=17$ ), et décentraliser la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (17,7%,  $n=14$ ). Maintenant, lorsque les grandes entreprises canadiennes ont une couverture géographique physique de leurs filiales ou de leurs sous-filiales, ou en tant que société unique, concentrée au Canada et à l'étranger ( $n=57$ ), elles vont, dans de plus larges proportions, centraliser la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (45,6%,  $n=26$ ), ou décentraliser la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère (43,9%,  $n=25$ ). Plus rarement, elles vont décentraliser la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (10,5%,  $n=6$ ).

En résumé, ces résultats mettent surtout en évidence que les grandes entreprises canadiennes qui ont un département de marketing officiel, ailleurs à la société mère ou dans les filiales,

ont généralement une couverture géographique de leurs filiales ou de leurs sous-filiales (ou en tant que société unique) qui couvre le Canada et l'étranger, contrairement aux grandes entreprises canadiennes qui ont un département de marketing officiel au sein de l'entreprise même ou qui n'ont pas de département de marketing officiel. Toutefois, que les grandes entreprises canadiennes aient une couverture concentrée seulement au Canada ou au Canada et à l'étranger, elles ont surtout tendance à centraliser les activités de marketing dans une fonction à l'interne de l'entreprise, plutôt que de les décentraliser d'une quelconque façon. La couverture géographique physique des filiales ou des sous-filiales de l'entreprise influence chacune de ces trois classes, mais elle semble influencer de façon plus importante la décentralisation de la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère, lorsque la couverture s'étend du Canada à l'étranger. Lorsque les entreprises ont une couverture seulement au Canada, la couverture géographique physique des filiales ou des sous-filiales de l'entreprise semble influencer de façon plus importante la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise, et la décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise.

*H2h : Les classes 2a, 2b et 2c sont influencées par la couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique (n=136)*

Toujours suivant les résultats du tableau B à l'annexe 7, la sous-hypothèse relative à l'influence de la couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique, sur la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (fonctionnelle ou divisionnelle) (classe 2a), la décentralisation de la fonction marketing à l'externe (dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère) (classe 2b), et la décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (classe 2c), est confirmée ( $X^2 = 8,530$ ;  $dl=2$ ;  $p<0,014$ ). La relation est statistiquement significative entre les variables dans la population et l'importance de la force de la relation est faible ( $V=0,250$ ).

La lecture du tableau croisé en lignes indique que les grandes entreprises canadiennes dont leur société mère, ou en tant que société unique, n'a qu'une couverture géographique physique de leurs filiales seulement au Canada (n=55), ont tendance, dans un ordre décroissant, à centraliser les activités de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (60,0%, n=33), puis à décentraliser la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (21,8%, n=12), et finalement à décentraliser la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère (18,2%, n=10). Maintenant, lorsque la concentration géographique de l'ensemble des filiales de la société mère, ou en tant que société unique, est au Canada et à l'étranger (n=81), elles ont encore une fois plus tendance à centraliser les activités de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (50,6%, n=41), mais cette fois-ci, en deuxième lieu, elles auront plus tendance à décentraliser la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère (39,5%, n=32). Ce n'est que dans une très faible proportion qu'elles auront tendance à décentraliser la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (9,9%, n=8).

Globalement, ces résultats révèlent que les grandes entreprises canadiennes qui ont un département de marketing officiel au sein de l'entreprise même, ou ailleurs à la société mère ou dans les filiales, ont en général une société mère qui a une plus grande couverture géographique physique de ses filiales, contrairement aux grandes entreprises canadiennes qui n'ont pas de département de marketing officiel. Aussi, que les grandes entreprises canadiennes aient une société mère qui a une couverture géographique de ses filiales seulement au Canada, ou au Canada et à l'étranger, elles ont surtout tendance à centraliser les activités de marketing dans une fonction à l'interne de l'entreprise, plutôt que de les décentraliser d'une quelconque façon. La couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise influence chacune de ces trois classes, mais elle semble influencer de façon plus importante la décentralisation de la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère, lorsque la couverture s'étend du Canada à l'étranger. Lorsque la couverture des filiales de la société mère de l'entreprise n'est qu'au Canada, cette variable semble cette fois-ci influencer de façon plus

importante la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise, et la décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise.

*H2j : Les classes 2a, 2b et 2c sont influencées par le type d'industrie dans laquelle l'entreprise évolue (n=136)*

Les résultats du tableau C, à l'annexe 7, montrent que la sous-hypothèse qui veut que la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (fonctionnelle ou divisionnelle) (classe 2a), la décentralisation de la fonction marketing à l'externe (dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère) (classe 2b), et la décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (classe 2c) sont influencées par le type d'industrie dans laquelle l'entreprise évolue, est confirmée ( $X^2 = 22,434$ ;  $df=4$ ;  $p<0,000$ ). La relation est statistiquement significative entre les variables dans la population, et l'importance de la force de la relation est faible ( $V=0,287$ ).

La lecture du tableau croisé en lignes expose que les grandes entreprises canadiennes qui proviennent du secteur primaire (n=19) ont plus tendance, en ordre décroissant, à décentraliser la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (47,4%, n=9), puis à centraliser la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (42,1%, n=8), et finalement à décentraliser la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère (10,5%, n=2). Quand elles proviennent du secteur secondaire (n=39), elles ont tendance, en ordre d'importance, à centraliser la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (46,2%, n=18), à décentraliser la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère (43,6%, n=17), puis à décentraliser la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (10,3%, n=4). Enfin, lorsqu'elles proviennent du secteur tertiaire (n=78), elles tendent en majorité à centraliser la fonction marketing à l'interne (61,5%, n=48). Dans de moindres proportions, et

décroissantes, elles vont décentraliser la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère (29,5%, n=23), puis décentraliser la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (9,0%, n=7).

L'ensemble des résultats montre que les grandes entreprises canadiennes qui ont un département de marketing officiel au sein de l'entreprise même, ou ailleurs à la société mère ou dans les filiales, proviennent essentiellement des industries tertiaire et secondaire, alors que les entreprises qui n'ont pas de département de marketing officiel proviennent essentiellement du secteur primaire. Le type d'industrie a une influence sur chacune de ces trois classes, mais la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise semble être plus influencée par l'industrie lorsque les entreprises proviennent de l'industrie tertiaire. En ce qui a trait à la décentralisation de la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère, elle semble être plus influencée, par rapport aux deux autres classes, par l'industrie lorsque les entreprises proviennent de l'industrie secondaire. Quant à la décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise, l'influence de l'industrie semble plus importante lorsque les entreprises proviennent de l'industrie primaire.

*H21 : Les classes 2a, 2b et 2c sont influencées par la position de l'entreprise dans la structure du groupe (n=136)*

Enfin, selon les résultats présentés au tableau D à l'annexe 7, il est possible de voir que la sous-hypothèse qui suppose que la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (fonctionnelle ou divisionnelle) (classe 2a), la décentralisation de la fonction marketing à l'externe (dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère) (classe 2b), et la décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (classe 2c), peuvent être influencées par la position de l'entreprise dans la structure du groupe, est confirmée ( $X^2 = 6,787$ ; dl=2;  $p < 0,034$ ).

La relation est statistiquement significative entre les variables dans la population, et l'importance de la force de la relation est faible ( $V=0,223$ ).

La lecture en lignes du tableau croisé donne une image sur le profil individuel des sociétés mères et des filiales. Lorsque les grandes entreprises canadiennes sont en position de société mère dans la structure du groupe ( $n=93$ ), elles ont majoritairement tendance à centraliser la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (54,8%,  $n=51$ ). Dans de moindres proportions, elles ont tendance à décentraliser la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère (25,8%,  $n=24$ ), et à décentraliser la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (19,4%). Dans la situation où elles sont en position de filiale dans la structure du groupe ( $n=43$ ), elles auront encore une fois plus tendance à centraliser la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (53,5%,  $n=23$ ), et à décentraliser la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère (41,9%,  $n=18$ ). Dans de rares exceptions, elles vont décentraliser la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (4,7%,  $n=2$ ).

Enfin, ces résultats permettent de faire ressortir que les grandes entreprises canadiennes qui ont un département de marketing officiel au sein de l'entreprise même, ou ailleurs à la société mère ou dans les filiales, ou encore qui n'ont pas de département de marketing officiel, sont en général des sociétés mères dans la structure du groupe. Cette réalité est encore plus importante pour les entreprises qui n'ont pas de département de marketing officiel. La position de l'entreprise dans la structure a une influence sur chacune de ces trois classes, mais la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise semble être plus influencée par la position de la société mère. En ce qui a trait à la décentralisation de la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère, elle semble être plus influencée, par rapport aux deux autres classes, par la position de la filiale. Quant à la décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise, l'influence de la position dans la structure semble plus importante lorsque les entreprises sont des filiales.

*Perspective générale des résultats sous H2*

Pour chaque variable qui peut influencer un type de centralisation ou de décentralisation de la fonction marketing, un angle plutôt qu'un autre de la variable peut influencer plus fortement un type plutôt qu'un autre. Ce sont ces angles qui permettent d'ajouter des éléments à la typologie de classification fondée sur la structuration de la fonction marketing dans les grandes entreprises canadiennes (voir le tableau 3.24).

**Tableau 3.24**  
Typologie de classification dégagée sous H2

<i>Centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise :</i>	<i>Décentralisation de la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère :</i>	<i>Décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing dans l'entreprise :</i>
<b>Âge de l'entreprise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plus de 25 ans</li> </ul>	<b>Âge de l'entreprise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plus de 25 ans</li> </ul>	<b>Âge de l'entreprise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>25 ans et moins</li> </ul>
<b>Taille de l'entreprise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1000 employés et plus</li> </ul>	<b>Taille de l'entreprise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1000 employés et plus</li> </ul>	<b>Taille de l'entreprise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Moins de 1000 employés</li> </ul>
<b>Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Avec une ou plusieurs sous-entreprises</li> </ul>	<b>Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Avec une ou plusieurs sous-entreprises</li> </ul>	<b>Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune sous-entreprise</li> </ul>
<b>Couverture géographique physique des filiales ou sous-filiale de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Seulement au Canada</li> </ul>	<b>Couverture géographique physique des filiales ou sous-filiale de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Au Canada et à l'étranger</li> </ul>	<b>Couverture géographique physique des filiales ou sous-filiale de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Seulement au Canada</li> </ul>
<b>Couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Seulement au Canada</li> </ul>	<b>Couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Au Canada et à l'étranger</li> </ul>	<b>Couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Seulement au Canada</li> </ul>
<b>Type d'industrie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tertiaire</li> </ul>	<b>Type d'industrie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Secondaire</li> </ul>	<b>Type d'industrie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Primaire</li> </ul>
<b>Position de l'entreprise dans la structure du groupe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Société mère</li> </ul>	<b>Position de l'entreprise dans la structure du groupe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Filiale</li> </ul>	<b>Position de l'entreprise dans la structure du groupe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Société mère</li> </ul>



Seulement sept sous-hypothèses sur quatorze sous-hypothèses ont pu être confirmées, l'hypothèse H2 ne peut être que partiellement validée.

Se retrouvent ici les deux mêmes variables internes influentes qui avaient été trouvées sous H1, soit l'âge et la taille de l'entreprise. Ces relations ne sont pas si étonnantes, car ces variables sont probablement celles qui ont été les plus identifiées dans la revue de la littérature pour expliquer la structuration des organisations ou de la fonction marketing. Quant aux cinq autres variables d'influence, elles sont toutes des variables externes. Quatre d'entre elles ont un lien direct avec la structuration de l'organisation, soit plus précisément avec la structuration du groupe. Que ce soit la position dans la structure du groupe, la taille du groupe, la couverture géographique physique des filiales ou des sous-filiales de l'entreprise (ou en tant que société unique), ou la couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise (ou en tant que société unique). Quant à la dernière variable restante, elle semble avoir également un lien avec l'appartenance à un groupe, soit à une industrie. Pour chacune de ces variables, s'il y a un lien, il semble que ce soit celui de la « taille d'un groupe », ou de la « dimension d'un groupe », allant de plus petit à plus grand. Les secteurs primaire, secondaire ou tertiaire n'ont pas tous la même taille. Le fait d'avoir une couverture géographique de ses filiales ou sous-filiales, seulement au Canada ou au Canada et à l'étranger, ou encore que les filiales de la société mère de l'entreprise soient établies seulement au Canada ou au Canada et à l'étranger, implique un élément de taille. La position dans la structure du groupe amène également un critère de taille. Quant à la taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise, la variable par elle-même inclut le facteur de taille. Si on ajoute à ces variables « la taille de l'entreprise », l'hypothèse H2 se trouve à être partiellement validée par six variables sur sept qui ont un lien avec la « taille d'un groupe ».

Considérant la structure des hypothèses H3 et H4, il y a tout lieu de croire qu'une majorité des sous-hypothèses qui ont été confirmées sous l'hypothèse H2 se trouvent aussi confirmées à l'intérieur de H3 ou H4. La prochaine sous-section 3.2.3 qui suit cherchera justement à tester les sous-hypothèses en lien avec H3.

### 3.2.3 Hypothèse H3

L'hypothèse H3 est aussi rattachée aux éléments de la deuxième typologie, mais pose un regard plus particulier sur les classes 2a et 2b. Cette hypothèse s'énonce de la façon suivante :

H3 : Les niveaux de centralisation ou de décentralisation de la fonction marketing des grandes entreprises canadiennes, soit la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (fonctionnelle ou divisionnelle) (classe 2a), et la décentralisation de la fonction marketing à l'externe (dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère) (classe 2b), sont influencés par des variables internes et externes à l'entreprises.

Afin de valider ou d'invalidier l'hypothèse générale H3, cette dernière a été subdivisée en 14 sous-hypothèses (H3a à H3n). La figure 3.5 reprend la portion du cadre conceptuel qui présente de façon détaillée les sous-hypothèses qui ont été confirmées et infirmées sous H3.

Il faut retenir il a été impossible de conclure pour la sous-hypothèse qui a trait à l'existence d'une relation entre le grand secteur d'activités (H3k) (voir le tableau C à l'annexe 8), et les classes 2a et 2b, car le pourcentage des effectifs théoriques inférieurs à 5 n'était pas respecté. Seules les sous-hypothèses qui concernent l'existence d'une relation entre la couverture géographique physique des filiales (sous-filiales) de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique (H3g), ou la couverture physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique (H3h) (voir le tableau B à l'annexe 8), et les classes 2a et 2b, ont pu être confirmées. Quant aux autres sous-hypothèses, elles ont été infirmées.

**Figure 3. 5**

H3 : Les 14 variables à tester avec les classes 2a et 2b (2<sup>ième</sup> typologie)

**Les 14 variables**

Âge de l'entreprise →	H3a Infirmée	2 <sup>ième</sup> Typologie de base ↓
Taille de l'entreprise (nombre d'employés) →	H3b Infirmée	
Chiffre d'affaires →	H3c Infirmée	
Nombre de concurrents directs dans le secteur d'activité →	H3d Infirmée	
Incertitude dans l'environnement selon la DBRS et la S&P →	H3e Infirmée	
Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude →	H3f Infirmée	
Couverture géographique physique des filiales ou des sous-filiales de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique →	<b>H3g Confirmée</b>	Centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise à l'étude (fonctionnelle ou divisionnelle) <b>(Classe 2a)</b>
Couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique →	<b>H3h Confirmée</b>	
Type de production (biens ou services) →	H3i Infirmée	
Type d'industrie (primaire, secondaire, tertiaire) →	H3j Infirmée	
Grand secteur d'activités (selon le code SIC) →	H3k Impossible de conclure	
Position de l'entreprise dans la structure du groupe (société mère ou filiale) →	H3l Infirmée	
Origine nationale de la société mère de l'entreprise à l'étude →	H3m Infirmée	Décentralisation de la fonction marketing à l'externe (dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère) <b>(Classe 2b)</b>
Type de société (privée ou publique) →	H3n Infirmée	

**L'hypothèse H3 n'est que très partiellement validée par 2 sous-hypothèses sur 14 sous-hypothèses  
(2 confirmées, 1 impossible de conclure, 11 infirmées)**

Il faut noter que sous H2, les sous-hypothèses H2g et H2h, qui tenaient compte des classes 2a, 2b et 2c et de ces deux variables, ont aussi été confirmées. La différence entre H2 (H2g et H2h) et H3 (H3g et H3h), est que les sous-hypothèses H3g et H3h tiennent seulement compte du fait qu'une entreprise centralise la fonction marketing à l'interne (classe 2a) ou décentralise la fonction marketing ailleurs vers une société mère ou dans les filiales (classe 2b).

*H3g : Les classes 2a et 2b sont influencées par la couverture géographique physique des filiales (sous-filiales) de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique (n=116)*

Comme l'indiquent les résultats au tableau B à l'annexe 8, la sous-hypothèse qui avance que la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (fonctionnelle ou divisionnelle) (classe 2a), et la décentralisation de la fonction marketing à l'externe (dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère) (classe 2b) sont influencées par la couverture géographique physique des filiales (sous-filiales) de l'entreprise à l'étude est confirmée ( $X^2 = 6,469$ ;  $df=1$ ;  $p < 0,011$ ). La relation est statistiquement significative entre les variables dans la population et l'importance de la force de la relation est faible ( $V=0,236$ ).

La lecture du tableau croisé en lignes révèle que les grandes entreprises canadiennes qui ont une couverture géographique physique de leurs filiales ou de leurs sous-filiales, ou en tant que société unique, concentrée seulement au Canada ( $n=65$ ) vont surtout centraliser la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (73,8%,  $n=48$ ), puis dans de moindres proportions, décentraliser la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère (26,2%,  $n=17$ ). Maintenant, lorsque les grandes entreprises canadiennes ont une couverture géographique physique de leurs filiales ou de leurs sous-filiales, ou en tant que société unique, concentrée au Canada et à l'étranger ( $n=51$ ), elles vont encore en majorité centraliser la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (51,0%,  $n=26$ ), puis dans une moindre proportion, décentraliser la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère (49,0%,  $n=25$ ).

Lorsque seules ces deux classes 2a et 2b sont testées, les résultats mettent surtout en évidence que les grandes entreprises canadiennes qui ont un département de marketing officiel à l'interne ont généralement une couverture géographique de leurs filiales ou de leurs sous-filiales (ou en tant que société unique) qui couvre seulement le Canada. Lorsqu'elles décentralisent la fonction marketing à l'externe, soit à la société mère ou dans les filiales, elles ont généralement une couverture géographique de leurs filiales ou de leurs sous-filiales (ou en tant que société unique) qui couvre le Canada et l'étranger. Toutefois, encore une fois ici, que les grandes entreprises canadiennes aient une couverture concentrée seulement au Canada ou au Canada et à l'étranger, elles ont surtout tendance à centraliser les activités de marketing dans une fonction à l'interne de l'entreprise, plutôt que de les décentraliser vers l'externe. La couverture géographique physique des filiales ou des sous-filiales de l'entreprise influence chacune de ces deux classes, mais elle semble influencer de façon plus importante la décentralisation de la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère, lorsque la couverture s'étend du Canada à l'étranger. Lorsque les entreprises ont une couverture seulement au Canada, la couverture géographique physique des filiales ou des sous-filiales de l'entreprise semble influencer de façon plus importante la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise.

*H3h : Les classes 2a et 2b sont influencées par la couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise, ou en tant que société unique (n=116)*

Enfin, toujours selon les résultats présentés au tableau B à l'annexe 8, la sous-hypothèse qui suppose que la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (fonctionnelle ou divisionnelle) (classe 2a), et la décentralisation de la fonction marketing à l'externe (dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère) (classe 2b) peuvent être influencées par la couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise, est confirmée ( $X^2 = 4,962$ ;  $df=1$ ;  $p<0,026$ ). La relation est statistiquement significative entre les variables dans la population et l'importance de la force de la relation est faible ( $V=0,207$ ).

La lecture du tableau croisé en colonnes indique que les grandes entreprises canadiennes, qui centralisent la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (n=74), ont en majorité une couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique, concentrée au Canada et à l'étranger (55,4%, n=41), et dans une plus faible proportion, la couverture de la société mère n'est concentrée qu'au Canada (44,6%, n=33). Cette tendance va dans le même sens pour les entreprises qui décentralisent la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère (n=42). Mais dans une plus forte majorité, cependant, la couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique, est concentrée au Canada et à l'étranger (76,2%, n=32), et dans une plus faible proportion la couverture de la société mère n'est concentrée qu'au Canada (23,8%, n=10).

La lecture du tableau croisé en lignes indique que lorsque les grandes entreprises canadiennes dont leur société mère, ou en tant que société unique, n'a qu'une couverture géographique physique de leurs filiales seulement au Canada (n=43), elles ont tendance à centraliser les activités de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (76,7%, n=33), puis à décentraliser la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère (23,3%, n=10). Maintenant, lorsque la concentration géographique de l'ensemble des filiales de la société mère, ou en tant que société unique, est au Canada et à l'étranger (n=73), elles ont encore une fois plus tendance à centraliser les activités de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (56,2%, n=41), à décentraliser la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère (43,8%, n=32).

En clair, ces résultats révèlent que les grandes entreprises canadiennes qui ont un département de marketing officiel au sein de l'entreprise même, ont en général une société mère qui a une plus petite couverture géographique physique de ses filiales, contrairement aux grandes entreprises canadiennes qui décentralisent la fonction marketing à l'externe, soit vers la société mère ou les filiales. Néanmoins, que les grandes entreprises canadiennes aient

une société mère qui a une couverture géographique de ses filiales seulement au Canada, ou au Canada et à l'étranger, elles ont surtout tendance à centraliser les activités de marketing dans une fonction à l'interne de l'entreprise, plutôt que de les décentraliser à l'externe vers la société mère ou les filiales. La couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise influence chacune de ces deux classes, mais elle semble influencer de façon plus importante la décentralisation de la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère, lorsque la couverture est au Canada et à l'étranger. Lorsque la couverture des filiales de la société mère de l'entreprise n'est qu'au Canada, cette variable semble cette fois-ci influencer de façon plus importante la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise.

### *Perspective générale des résultats sous H3*

Encore une fois ici, pour chaque variable qui peut influencer un type de centralisation ou de décentralisation de la fonction marketing, un angle plutôt qu'un autre de la variable peut influencer plus fortement un type plutôt qu'un autre. Les angles qui permettent d'ajouter des éléments à la typologie de classification fondée sur la structuration de la fonction marketing dans les grandes entreprises canadiennes ne changent cependant pas ici, ils restent les mêmes que ceux présentés sous H2 (voir le tableau 3.25).

**Tableau 3.25**  
Typologie de classification sous H3

<i>Centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise :</i>	<i>Décentralisation de la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère :</i>
<b>Couverture géographique physique des filiales ou sous-filiales de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seulement au Canada</li> </ul>	<b>Couverture géographique physique des filiales ou sous-filiales de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Au Canada et à l'étranger</li> </ul>
<b>Couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seulement au Canada</li> </ul>	<b>Couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Au Canada et à l'étranger</li> </ul>

Considérant que seulement deux sous-hypothèses sur quatorze sous-hypothèses ont pu être confirmées, l'hypothèse H3 ne peut être que partiellement validée.

Aucune nouvelle variable significative ne s'est ajoutée sous cette hypothèse. Il y a cependant peut-être un premier indice qui peut expliquer pourquoi ces deux variables influencent plus particulièrement ces deux classes précises. Le fait que la couverture géographique physique des filiales ou des sous-filiales de l'entreprise (ou en tant que société unique), ou la couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise (ou en tant que société unique) au Canada et à l'étranger influence de façon plus importante la décentralisation de la fonction marketing à l'externe, soit vers la société mère ou les filiales, ne semble pas si surprenant. Lors de la revue de la littérature, il a été spécifié que les prédispositions stratégiques de communications d'une entreprise multinationale vont souvent varier en fonction de ses attitudes de gestion : ethnocentriques (guidées par les valeurs et intérêts de la société mère), polycentriques (taillées pour convenir aux cultures des différents pays), régio-centriques (unir les intérêts de la société mère avec ceux des filiales régionales) ou géocentriques (décisions clés évaluées séparément selon l'impact sur chaque pays) (Kotabe et Helsen, 2004).

Ceci étant dit, à eux seuls ces résultats ne permettent pas d'avancer si les entreprises ont une orientation plutôt qu'une autre. Comme pour H1, des analyses complémentaires seront faites au chapitre 4, lors de la discussion, pour enrichir les présents résultats. Peut-être qu'en ajoutant une troisième variable sur les deux autres issues d'une sous-hypothèse qui a été confirmée ici, il sera possible de répondre en partie à ce questionnement. Aussi, il se peut que d'autres variables s'ajoutent pour expliquer le phénomène. Rappelons que l'absence d'une relation statistique entre deux variables n'implique pas qu'il n'existe pas de relation causale entre elles. Une forte influence peut être masquée par des effets d'interaction, ou par des variables intermédiaires. Il semble évident que la taille de l'échantillon ne permettra pas d'aller au fond des choses, mais l'objectif est d'aller chercher le maximum d'informations supplémentaires pour mieux cerner les contours du phénomène étudié ici, et ce dans la mesure du possible.



La prochaine sous-section 3.2.4 qui suit traitera les analyses sous H4.

#### 3.2.4 Hypothèse H4

L'hypothèse H4 est encore une fois liée aux éléments de la deuxième typologie, mais ne tient compte que des classes 2a et 2c. Cette hypothèse se lit comme suit :

H4 : Les niveaux de centralisation ou de décentralisation de la fonction marketing des grandes entreprises canadiennes, soit la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (fonctionnelle ou divisionnelle) (classe 2a), et la décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (classe 2c), sont influencés par des variables internes et externes à l'entreprise.

Afin de valider ou d'invalider l'hypothèse générale H4, cette dernière a été subdivisée en 14 sous-hypothèses (H4a à H4n). La figure 3.6 reprend la portion du cadre conceptuel qui présente de façon détaillée les sous-hypothèses qui ont été confirmées et infirmées sous H4.

Il faut noter qu'il a été impossible de conclure pour les sous-hypothèses qui ont trait à l'existence d'une relation entre l'industrie (H4j), ou le grand secteur d'activités (H4k) (voir le tableau C à l'annexe 9), et les classes 2a et 2c, car le pourcentage des effectifs théoriques inférieurs à 5 n'était pas respecté. Seules les sous-hypothèses qui ont trait à l'existence d'une relation entre l'âge de l'entreprise (H4a), ou la taille de l'entreprise (H4b) (voir le tableau A à l'annexe 9), ou la taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise (H4f), ou le type de production (H4i) (voir le tableau B à l'annexe 9), et les classes 2a et 2c, ont pu être confirmées. Quant aux autres sous-hypothèses, elles ont été infirmées.

**Figure 3.6**H4 : Les 14 variables à tester avec les classes 2a et 2c (2<sup>ème</sup> typologie)

Les 14 variables		
Âge de l'entreprise →	<b>H4a</b> Confirmée	<b>2<sup>ème</sup> Typologie de base</b> ↓ Centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise à l'étude (fonctionnelle ou divisionnelle) <b>(Classe 2a)</b>
Taille de l'entreprise (nombre d'employés) →	<b>H4b</b> Confirmée	
Chiffre d'affaires →	H4c Infirmée	
Nombre de concurrents directs dans le secteur d'activité →	H4d Infirmée	
Incertitude dans l'environnement selon la DBRS et la S&P →	H4e Infirmée	
Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude →	<b>H4f</b> Confirmée	Décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise à l'étude <b>(Classe 2c)</b>
Couverture géographique physique des filiales ou des sous-filiales de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique →	H4g Infirmée	
Couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique →	H4h Infirmée	
Type de production (biens ou services) →	<b>H4i</b> Confirmée	
Type d'industrie (primaire, secondaire, tertiaire) →	H4j Impossible de conclure	
Grand secteur d'activités (selon le code SIC) →	H4k Impossible de conclure	
Position de l'entreprise dans la structure du groupe (société mère ou filiale) →	H4l Infirmée	
Origine nationale de la société mère de l'entreprise à l'étude →	H4m Infirmée	
Type de société (privée ou publique) →	H4n Infirmée	
L'hypothèse H4 n'est que très partiellement validée par 4 sous-hypothèses sur 14 sous-hypothèses (4 confirmées, 2 impossibles de conclure, 8 infirmées)		

Sous H2, les sous-hypothèses H2a et H2b, et H2f, qui tenaient compte des classes 2a, 2b et 2c et de ces trois variables, ont aussi été confirmées. Donc les résultats en colonnes pour les classes 2a et 2c qui sont présentés ici restent les mêmes. La différence entre H2 (H2a, H2b, et H2c) et H4 (H4a, H4b, et H4c), est que les sous-hypothèses H4a, H4b, et H4c tiennent seulement compte du fait qu'une entreprise centralise la fonction marketing à l'interne (classe 2a) ou décentralise la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (classe 2c). Seule la sous-hypothèse en lien avec le type de production s'ajoute ici.

*H4a : Les classes 2a et 2c sont influencées par l'âge de l'entreprise (n=94)*

Comme l'indiquent les résultats au tableau A à l'annexe 9, la sous-hypothèse qui avance la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (fonctionnelle ou divisionnelle) (classe 2a), et la décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (classe 2c) sont influencées par l'âge de l'entreprise est confirmée ( $X^2 = 8,110$ ;  $df=1$ ;  $p<0,004$ ). La relation est statistiquement significative entre les variables dans la population et l'importance de la force de la relation est faible ( $V=0,294$ ).

Lorsque la lecture du tableau croisé se fait en lignes, les résultats montrent que les grandes entreprises canadiennes âgées de 25 ans et moins ( $n=44$ ) ont en majorité tendance à centraliser les activités de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (65,9%,  $n=29$ ), et dans une moindre proportion à décentraliser la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (34,1%,  $n=15$ ). Lorsqu'elles ont plus de 25 ans ( $n=50$ ), le portrait est nettement plus tranchant. Les entreprises ont toujours en très grande majorité tendance à centraliser les activités de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (90,0%,  $n=45$ ). Dans de très rares occasions, elles vont décentraliser la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (10,0%,  $n=5$ ).

Ces résultats globaux permettent de faire le constat que les grandes entreprises canadiennes qui ont un département de marketing officiel au sein de l'entreprise même, sont plus vieilles que les entreprises qui n'ont pas de département de marketing officiel. Aussi, que les grandes entreprises canadiennes soient âgées de 25 ans et moins, ou de plus de 25 ans, elles ont surtout tendance à centraliser les activités de marketing dans une fonction à l'interne de l'entreprise, plutôt que de les décentraliser vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise. L'âge a une influence sur chacune de ces deux classes, mais la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise semble être plus influencée par l'âge lorsque les entreprises sont âgées de plus de 25 ans. Quant à la décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise, l'influence de l'âge semble plus importante lorsque les entreprises sont âgées de 25 ans et moins.

*H4b : Les classes 2a et 2c sont influencées par la taille de l'entreprise (n=94)*

Toujours suivant les résultats du tableau A à l'annexe 9, la sous-hypothèse relative à l'influence de la taille de l'entreprise sur la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (fonctionnelle ou divisionnelle) (classe 2a), et la décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (classe 2c) est confirmée ( $X^2 = 14,148$ ;  $df=1$ ;  $p < 0,001$ ). La relation est statistiquement significative entre les variables dans la population, et l'importance de la force de la relation est modérée ( $V=0,388$ ).

La lecture du tableau croisé en lignes montre que lorsque les grandes entreprises canadiennes ont moins de 1000 employés ( $n=22$ ), elles vont tant centraliser les activités de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (50,0%,  $n=11$ ), que décentraliser la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (50,0%,  $n=11$ ). Si les entreprises comptent 1000 employés et plus ( $n=72$ ), le portrait est nettement plus distinctif entre chaque classe. Elles vont en très grande majorité centraliser les activités

de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (87,5%, n=63), et plus rarement elles vont décentraliser la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (12,5%, n=9).

L'ensemble des résultats permet de faire le constat que les grandes entreprises canadiennes qui ont un département de marketing officiel, au sein de l'entreprise même, ont un effectif d'employés plus important que les entreprises qui n'ont pas de département de marketing officiel. Lorsqu'elles ont moins de 1000 employés, les classes ne se distinguent pas entre elles, alors qu'il y a une nette démarcation lorsqu'elles ont 1000 employés et plus. En fait, quand les grandes entreprises canadiennes ont 1000 employés et plus, elles ont surtout tendance à centraliser les activités de marketing dans une fonction à l'interne de l'entreprise, plutôt que de les décentraliser vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise. La taille de l'entreprise a une influence sur chacune des classes, mais elle semble influencer de façon plus importante la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise, lorsque l'effectif de l'entreprise est de 1000 employés et plus. Si l'effectif est inférieur à 1000 employés, la taille de l'entreprise semble influencer de façon plus importante la décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise.

*H4f: Les classes 2a et 2c sont influencées par la taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude (n=94)*

Les résultats du tableau B, à l'annexe 9, montrent que la sous-hypothèse qui veut que la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (fonctionnelle ou divisionnelle) (classe 2a), et la décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (classe 2c) sont influencées par la taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude, est confirmée ( $X^2 = 7,666$ ;  $df=1$ ;  $p<0,006$ ). La relation est statistiquement significative entre les variables dans la population, et l'importance de la force de la relation est faible ( $V=0,286$ ).

La lecture du tableau croisé en lignes indique que lorsque les grandes entreprises canadiennes qui n'ont aucune sous-entreprise sous leur contrôle ( $n=36$ ), elles ont majoritairement tendance à centraliser les activités de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (63,9%,  $n=23$ ), plutôt que décentraliser la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (36,1%,  $n=13$ ). Maintenant, lorsqu'elles ont une ou plusieurs sous-entreprises sous leur contrôle ( $n=58$ ), les résultats vont dans le même sens, sauf que cette fois-ci elles ont en très grande majorité tendance à centraliser les activités de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (87,9%,  $n=51$ ), et rarement à décentraliser la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (12,1%,  $n=7$ ).

Globalement, ces résultats permettent de faire le constat que les grandes entreprises canadiennes qui ont un département de marketing officiel, au sein de l'entreprise même, ont en général une ou plusieurs sous-entreprises sous leur contrôle, contrairement aux grandes entreprises canadiennes qui n'ont pas de département de marketing officiel. Aussi, que les grandes entreprises canadiennes aient ou n'aient pas d'entreprises sous leur contrôle, elles ont surtout tendance à centraliser les activités de marketing dans une fonction à l'interne de l'entreprise, plutôt que de les décentraliser vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise. La taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise influence chacune de ces classes, mais semble influencer de façon plus importante la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise lorsque les entreprises ont une ou plusieurs sous-entreprises. Si les entreprises n'ont aucune sous-entreprise, la taille du sous-groupe de l'entreprise semble influencer de façon plus importante la décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise.

*H4j : Les classes 2a et 2c sont influencées par le type de production que fait l'entreprise (n=94)*

Enfin, toujours selon les résultats présentés au tableau B à l'annexe 9, il est possible de voir que la sous-hypothèse qui suppose que la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (fonctionnelle ou divisionnelle) (classe 2a), et la décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (classe 2c) peuvent être influencées par le type de production que fait l'entreprise, est confirmée ( $X^2= 5,785$ ;  $dl=1$ ;  $p<0,016$ ). La relation est statistiquement significative entre les variables dans la population, et l'importance de la force de la relation est faible ( $V=0,248$ ).

Une lecture du tableau croisé en lignes montre que les grandes entreprises canadiennes qui font essentiellement une production de biens ( $n=39$ ) ont majoritairement tendance à centraliser les activités de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (66,7%,  $n=26$ ), plutôt que de décentraliser la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (33,3%,  $n=13$ ). Maintenant, lorsqu'elles font essentiellement une production de services ( $n=55$ ), les résultats vont dans le même sens, sauf que cette fois-ci elles ont en très grande majorité tendance à centraliser les activités de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (87,3%,  $n=48$ ), et rarement elles vont décentraliser la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise (12,7%,  $n=7$ ).

En clair, ces résultats permettent de faire le constat que les grandes entreprises canadiennes qui ont un département de marketing officiel, au sein de l'entreprise même, font essentiellement une production de services, contrairement aux grandes entreprises canadiennes qui n'ont pas de département de marketing officiel qui font essentiellement une production de biens. Aussi, que les grandes entreprises canadiennes fassent une production de biens ou de services, elles ont surtout tendance à centraliser les activités de marketing dans une fonction à l'interne de l'entreprise, plutôt que de les décentraliser vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise. Le type de production

influence chacune de ces classes, mais elle semble influencer de façon plus importante la centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise lorsque les entreprises font essentiellement une production de services. Si les entreprises font essentiellement une production de biens, le type de production semble influencer de façon plus importante la décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing au sein de l'entreprise.

#### *Perspective générale des résultats sous H4*

Encore une fois, pour chaque variable qui peut influencer un type de centralisation ou de décentralisation de la fonction marketing, un angle plutôt qu'un autre de la variable peut influencer plus fortement un type plutôt qu'un autre. Les angles qui permettent d'ajouter des éléments à la typologie de classification fondée sur la structuration de la fonction marketing dans les grandes entreprises canadiennes ne changent cependant pas ici, ils restent pratiquement les mêmes que ceux présentés sous H2, mis à part de l'ajout de la variable « type de production » (voir le tableau 3.26).

**Tableau 3.26**  
Typologie de classification dégagée sous H4

<i>Centralisation de la fonction marketing à l'interne de l'entreprise :</i>	<i>Décentralisation de la fonction marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing dans l'entreprise :</i>
<b>Âge de l'entreprise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus de 25 ans</li> </ul>	<b>Âge de l'entreprise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 ans et moins</li> </ul>
<b>Taille de l'entreprise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1000 employés et plus</li> </ul>	<b>Taille de l'entreprise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moins de 1000 employés</li> </ul>
<b>Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec une ou plusieurs sous-entreprises</li> </ul>	<b>Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune sous-entreprise</li> </ul>
<b>Type de production</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Services</li> </ul>	<b>Type de production</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biens</li> </ul>

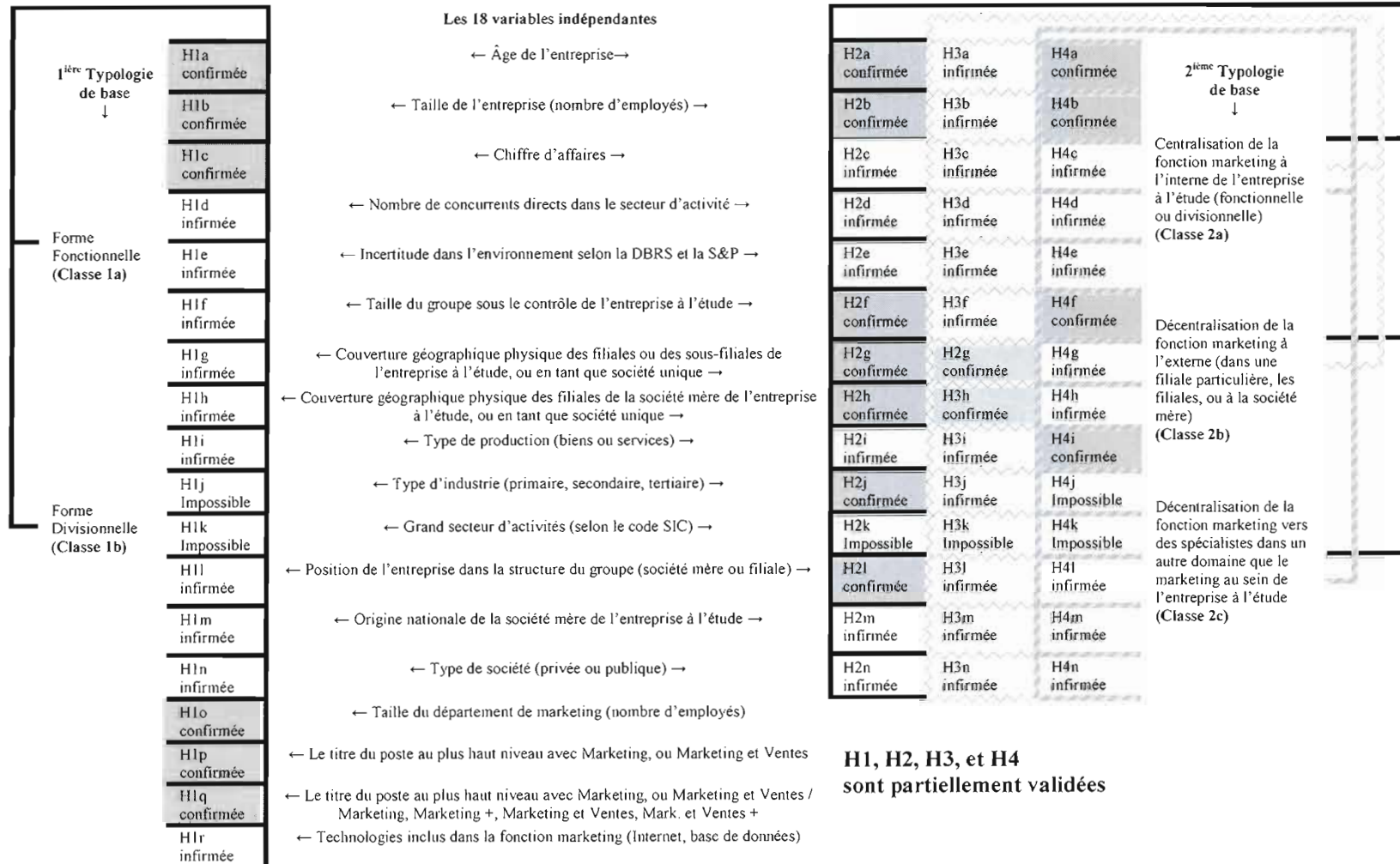


Considérant que seulement quatre sous-hypothèses sur quatorze sous-hypothèses ont pu être confirmées, l'hypothèse H4 ne peut être que partiellement validée. Une seule variable significative s'est ajoutée ici par rapport à H2, soit le type de production. Il semble logique, suivant la revue de la littérature, qu'une entreprise plus jeune, ayant moins de 1000 employés, n'ayant aucune sous-entreprise, et produisant des biens, influence le choix de ne pas avoir de département de marketing officiel au sein de l'entreprise. Workman, Homburg et Gruner (1998) précisait dans leur étude que les formes structurelles du département marketing tendent à s'extrapoler à travers les autres sous-unités dans certains cas d'entreprises : secteur industriel, secteurs des hautes technologies, B to B, petites entreprises, les entreprises qui mettent l'accent sur la différenciation, mais non pas sur une stratégie « low-cost », et les entreprises orientées marché. Ils remarquaient que dans certaines entreprises, ce ne sont plus les gens du marketing qui vont traiter avec les clients clés, et ce particulièrement dans l'industrie de hautes technologies et le milieu industriel. Dans de telles industries, ce serait le personnel technique du département de la R&D (ou autres types de spécialités) qui communiquerait le mieux avec le client plutôt que le département marketing. Pour mieux cerner le phénomène, des analyses complémentaires seront aussi effectuées au chapitre 4 qui suit, lors de la discussion, pour enrichir les présents résultats.

Au final, douze variables sur les dix-huit qui ont été proposées ont une influence sur l'une ou l'autre des typologies comme le montre la figure 3.7.

Le prochain chapitre (4) est principalement consacré aux principaux constats des résultats présentés dans cette sous-section en lien avec la revue de la littérature. Comme mentionné à plusieurs reprises, la discussion impliquera d'autres analyses complémentaires dans le but d'enrichir la compréhension du phénomène de la structuration de la fonction marketing dans les grandes entreprises canadiennes. Ces analyses supplémentaires n'ont pas la prétention d'être aussi exhaustive que les analyses présentées dans ce chapitre. L'objectif est plutôt de détecter des éléments qui pourront éventuellement enrichir d'autres recherches futures. Il sera aussi question de présenter les limites de cette recherche, les implications managériales, et les avenues de recherche.

**Figure 3.7**  
Résultats résumés à l'intérieur du cadre conceptuel de la recherche



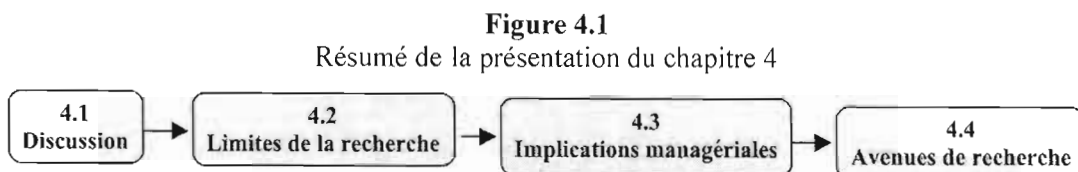
## CHAPITRE IV

### LA DISCUSSION, LIMITES, IMPLICATIONS, ET AVENUES DE RECHERCHE

Ce mémoire veut répondre à la problématique qui cherche à savoir : « Comment est fondée la structuration de la fonction marketing dans les grandes entreprises canadiennes ». Pour y répondre, deux grands objectifs doivent être atteints, soit de décrire (classification : « le comment ») et expliquer (les deux typologies de base : « le pourquoi ») : ① la « départementalisation » de la fonction marketing d'une entreprise, et la ② « centralisation ou décentralisation » de la position de la fonction marketing au sein de la structure du groupe.

La première section 4.1 de ce chapitre est consacrée à la présentation des grandes lignes des analyses issues des quatre hypothèses de recherche et cherche à faire le pont entre les résultats et la revue de la littérature. Des analyses complémentaires sont aussi présentées. La deuxième section 4.2 s'attache ensuite aux limites de la recherche. Quant à la section 4.3, elle capitalise sur les implications managériales qui découlent de ce mémoire. Puis, la section 4.4 est finalement accordée aux avenues de recherche.

La figure 4.1 reprend les principaux points qui seront présentés dans ce chapitre.



#### 4.1 La discussion

Comme le cadre conceptuel n'était pas lié à sa validation ou à son invalidation, qu'il permettait surtout de délimiter l'envergure du travail, seules les variables qui ont une influence significative sont reprises dans la discussion.

À la sous-section 4.1.1, un résumé des résultats généraux est présenté pour les douze variables d'influence directe sur l'une ou l'autre des classes des typologies de base. L'objectif est ici de faire une révision des résultats de façon globale, mais surtout de les recentrer avec les résultats des études connexes dans la revue de la littérature. Cet exercice est important dans la mesure où il permet de faire le point sur la contribution de la recherche à la connaissance sur la structuration de la fonction marketing, mais aussi de dégager les implications managériales qui seront présentées à la section 4.3.

Ensuite, puisqu'une forte influence peut être masquée par des effets d'interaction, ou par des variables intermédiaires (Marticotte, 1997), des analyses ( $\text{Khi}^2$ ) complémentaires à trois variables ont été effectuées systématiquement sur chacune des variables d'influence. L'objectif est de voir si d'autres variables, qui ont été infirmées ou confirmées dans les analyses sous chaque hypothèse, peuvent avoir une influence indirecte sur les classes. Seules les grandes lignes des résultats significatifs sont présentées. Si une nouvelle variable apparaît, elle sera discutée sur-le-champ en lien avec la revue de la littérature, sinon elle aura été, ou sera, couverte à un moment dans la discussion.

Suite aux analyses complémentaires, il sera vu, à la sous-section 4.1.2, que de nouvelles variables ont un impact direct sur les éléments typologiques lorsque qu'une troisième variable est intégrée aux analyses.

Avant de poursuivre, il faut rappeler que l'hypothèse H1 (classes 1a, 1b), issue de la première typologie, cherchait initialement l'influence de dix-huit variables (voir le tableau 4.1) sur les classes suivantes :

- Classe 1a : Forme fonctionnelle;
- Classe 1b : Forme divisionnelle

Les hypothèses H2 (classes 2a, 2b, 2c), H3 (classes 2a, 2b) H4, (classes 2a, 2c), issues de la deuxième typologie, cherchaient pour leur part l'influence de quatorze variables (voir les variables 1 à 14 au tableau 4.1) sur les classes suivantes :

- Classe 2a : Centralisation de la fonction marketing dans un département de marketing à l'interne;
- Classe 2b : Décentralisation de la fonction marketing à l'externe, vers la société mère, les filiales ou les sous-filiales;
- Classe 2c : Décentralisation des activités de marketing vers des spécialistes dans d'autres fonctions.

**Tableau 4.1**  
Les variables d'influence de départ

1. Âge de l'entreprise;	10. Type d'industrie;
2. Taille de l'entreprise;	11. Grand secteur d'activités;
3. Chiffre d'affaires;	12. Position de l'entreprise dans la structure du groupe;
4. Nombre de concurrents directs;	13. Origine nationale de la société mère de l'entreprise à l'étude;
5. Incertitude dans l'environnement selon la DBRS et la S&P;	14. Type de société;
6. Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude;	15. Taille du département de marketing ;
7. Couverture géographique physique des filiales de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique;	16. Le titre du poste au plus haut niveau avec Marketing, ou Marketing et Ventes;
8. Couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique;	17. Le titre du poste au plus haut niveau avec Marketing, Marketing +, Marketing et Ventes, Marketing et Ventes +;
9. Type de production;	18. Technologies incluses dans la fonction.

Puis comme le montre le tableau 4.2, les résultats sur chaque hypothèse se présentaient comme suit.

**Tableau 4.2**  
Synthèse des résultats sous H1, H2, H3, et H4

<b>Variables</b>	<b>H1 Classe 1a Classe 1b</b>	<b>H2 Classe 2a Classe 2b Classe 2c</b>	<b>H3 Classe 2a Classe 2b</b>	<b>H4 Classe 2a Classe 2c</b>
1. Âge de l'entreprise	Influente	Influente		Influente
2. Taille de l'entreprise	Influente	Influente		Influente
3. Chiffre d'affaires	Influente			
4. Nombre de concurrents directs				
5. Incertitude dans l'environnement selon la DBRS et la S&P				
6. Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude		Influente		Influente
7. Couverture géographique physique des filiales de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique		Influente	Influente	
8. Couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique		Influente	Influente	
9. Type de production				Influente
10. Type d'industrie;		Influente		
11. Grand secteur d'activités;				
12. Position de l'entreprise dans la structure du groupe;		Influente		
13. Origine nationale de la société mère de l'entreprise à l'étude;				
14. Type de société;				
15. Taille du département de marketing ;	Influente			
16. Le titre du poste au plus haut niveau avec Marketing, ou Marketing et Ventes;	Influente			
17. Le titre du poste au plus haut niveau avec Marketing, Marketing +, Marketing et Ventes, Marketing et Ventes +;	Influente			
18. Technologies incluses dans la fonction.				

#### 4.1.1 Retour sur les résultats significatifs et analyses complémentaires

##### *L'âge de l'entreprise*

Suivant les résultats généraux sur la variable âge (voir le tableau 4.3), il a été vu que les entreprises plus jeunes ont plutôt tendance à décentraliser les activités de marketing vers des spécialistes dans d'autres fonctions, ou s'il y a un département de marketing, il sera surtout de forme fonctionnelle. Quant aux entreprises plus vieilles, elles sont plutôt enclines à développer un département de marketing à l'interne ou à l'externe dans une filiale, dans les filiales ou à la société mère. Dans cette situation, lorsqu'il y a un département de marketing, il sera surtout de forme divisionnelle.

**Tableau 4.3**  
L'âge de l'entreprise

<b>Entreprises plus jeunes</b>	<b>Entreprises plus vieilles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décentralisent les activités de marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing dans l'entreprise (classe 2c);</li> <li>• Empruntent une forme fonctionnelle (classe 1a)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralisent à l'interne (classe 2a) ou décentralisent un département de marketing à l'externe dans la structure du groupe (classe 2b);</li> <li>• Empruntent une forme divisionnelle (classe 1b)</li> </ul>

Greiner (1972) soulevait que les entreprises plus jeunes ont des structures moins complexes que les plus âgées. Tout comme Greiner (1972), Mintzberg (1982) n'a pas étudié la structuration du département de marketing, mais la structure globale d'une organisation. Les résultats de ce mémoire montrent que la structure d'un département de marketing obéit vraisemblablement aux mêmes règles que l'organisation. Les entreprises plus jeunes empruntent une structure fonctionnelle (plus simple), alors que les entreprises plus matures empruntent une structure divisionnelle (plus complexe). Ceci vient appuyer les propos des auteurs Marticotte et Perrien (1995) à l'effet que si l'âge peut influencer la structure de l'organisation, il peut aussi venir modeler la structure du département de marketing.

Les entreprises plus vieilles auraient plutôt tendance à décentraliser le pouvoir, comparativement aux entreprises plus jeunes (Chandler, 1962; Greiner, 1972; Mintzberg, 1982). Ici, une lecture trop rapide pourrait porter à confusion car les concepts de centralisation et de décentralisation de ce mémoire ne s'appliquent pas au pouvoir. Si un rapprochement peut se faire en termes de centralisation et de décentralisation du pouvoir, il peut se faire avec les formes de départementalisation. Une forme divisionnelle serait plus liée à la décentralisation du pouvoir, alors que la forme fonctionnelle serait plus rattachée à la centralisation du pouvoir (Chandler, 1962; Kotler, Filiatrault et Turner, 2000 ; Mintzberg, 1982). Vus sous cet angle, les résultats de l'âge concordent avec ceux de la revue de la littérature.

La présence d'un département de marketing « dans » l'entreprise est un autre type de centralisation et de décentralisation, mais ne se rapporte pas nécessairement au pouvoir. En ce qui a trait aux entreprises plus âgées, où l'on décentralise le marketing ailleurs dans la structure du groupe (société mère, filiales, sous-filiales), le pouvoir du marketing pourrait sembler nul « dans » l'entreprise puisqu'il n'est pas présent. Mais cela ne veut pas dire qu'il est nul « pour » l'entreprise, car d'autres activités de marketing peuvent être effectuées ailleurs pour le bon déroulement de l'entreprise. Comme le mentionnait le professeur François Marticotte de l'Université du Québec à Montréal, lors d'un échange, « ce n'est pas parce que le marketing n'est pas physiquement présent qu'il n'exerce pas de pouvoir ou d'influence ». Alors, le contraste est peut-être plus évident entre les deux autres classes. La présence d'un département de marketing semble être plus importante pour les entreprises lorsqu'elles sont plus âgées que plus jeunes. Elles développent un département de marketing pour traiter ces activités à l'interne alors que les entreprises plus jeunes vont déléguer les activités de marketing à des spécialistes dans d'autres fonctions au sein de l'entreprise. D'un point de vue normatif, la propension à développer un département marketing devrait croître avec l'âge de l'entreprise (Kotler, Filiatrault et Turner, 2000).

Selon toutes vraisemblances, aucune étude n'avait encore vérifié empiriquement l'influence de l'âge sur les différentes classes retenues dans les deux typologies de base de ce mémoire. Cette variable contribue donc à une meilleure connaissance du phénomène.



*Les analyses complémentaires avec l'âge de l'entreprise*

Les analyses complémentaires qui ont été effectuées ont fait apparaître des variables ayant une influence directe sur l'âge, et l'âge sur la départementalisation (classes 1a et 1b), ou encore sur les niveaux de centralisation ou de décentralisation du marketing (classes 2a et 2c) (voir les tableaux 4.4, 4.5, et l'annexe 10 pour les résultats).

Plus précisément, les variables qui ont une influence sur l'âge se présentent comme suit. Trois d'entre elles apparaissent sous un certain angle : ① l'environnement est plutôt incertain selon la DBRS et la S&P, ② l'entreprise est une société publique, et ③ a (ou est) une société mère d'origine nationale canadienne. Leur influence sur les éléments typologiques avait été infirmée à travers les quatre hypothèses. Seules les variables 1 et 3 sont discutées ici, car il sera vu plus loin, à la sous-section 4.1.2, que la variable type de société a une influence directe sur la départementalisation lorsqu'une troisième variable vient l'influencer.

Le choix de la variable incertitude dans l'environnement selon la DBRS et la S&P avait été motivé principalement par l'étude de Marticotte et Perrien (1995). Ces derniers proposaient que si l'incertitude pouvait avoir une influence sur la structure organisationnelle, qu'elle pouvait en avoir une sur la départementalisation de la fonction marketing. Achrol (1991) avait également souligné que face à l'incertitude, la turbulence, l'approche fonctionnelle de la fonction marketing devrait évoluer vers une orientation client qui fera naître des formes structurelles plus « ambidextres » et plus flexibles. Miller (1987a) avançait de son côté que si la stratégie augmente le degré d'incertitude dans l'environnement (dynamisme, hétérogénéité, hostilité), l'adoption d'une structure plus organique semblait plus indiquée.

Il faut retenir que Achrol (1991) et Miller (1987a) avaient mesuré le niveau d'incertitude de façon subjective, soit à partir de la perception des dirigeants, et qu'ils ne faisaient pas explicitement une distinction entre les formes fonctionnelle et divisionnelle. Dans ce mémoire, cette variable avait été sélectionnée sous cette forme car elle permettait une certaine

mesure « objective » du niveau de complexité et de l'instabilité dans l'environnement. Selon Schmidt (1996), l'incertitude proprement dite est l'estimation subjective qu'un décideur se fait du risque alors que le risque est associé à une mesure plus objective des facteurs de contingence pour évaluer si un événement se produira ou non. Quant à la variable origine nationale de la société mère, Valleray (1988) avait proposé que cette variable puisse avoir une influence sur la structuration de la fonction marketing.

Ceci dit, après un examen attentif de la littérature en marketing, il semble qu'aucune étude n'avait encore vérifié empiriquement l'influence du niveau d'incertitude (plutôt incertain), ou encore de l'origine nationale de la société mère (canadienne), sur les formes fonctionnelle et divisionnelle. L'influence est indirecte, et ne concerne qu'un angle de ces variables.

À cette liste de variables d'influence indirecte sur la départementalisation (classe 1a et 1b), s'ajoutent cinq variables qui avaient une influence directe sur les niveaux de centralisation (classe 2a) ou de décentralisation de la fonction marketing (classes 2b et 2c), mais non pas sur la départementalisation (classes 1a et 1b). Lorsque l'entreprise a : ① 1000 employés et plus, ② une ou plusieurs sous-entreprises sous son contrôle, ③ une couverture géographique physique de ses sous-filiales seulement au Canada, ④ une société mère qui a une couverture géographique physique de ses filiales seulement au Canada, ⑤ est une société mère. Puis une dernière variable, déjà connue pour avoir une influence directe sur la départementalisation, mais ici aussi sur l'âge de l'entreprise : ① un département qui s'occupe du Marketing ou du Marketing +.

Comme l'avancait Marticotte (1997) dans son étude, les variables externes n'influencent pas directement la départementalisation, mais plutôt les variables internes. En fait, il n'y aura que deux exceptions qui seront présentées à la sous-section 4.1.2, dont le type de société, et ce si une troisième variable est considérée.

Finalement, lorsqu'une entreprise est une société mère, cet aspect de la variable a une influence indirecte sur les classes 2a et 2c. Cet angle est issu de la variable position dans la structure du groupe qui avait été trouvée comme significative dans les analyses principales face aux classes 2a, 2b, et 2c.

**Tableau 4.4**

Résumé des résultats significatifs avec l'âge, certaines variables, et les classes 1a et 1b

Lorsque l'entreprise...	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a 1000 employés et plus ou;</li> <li>• <b>gravite dans un environnement plutôt incertain</b> * ou;</li> <li>• a une ou plusieurs sous-entreprises sous son contrôle ou;</li> <li>• a une couverture géographique physique de ses sous-filiales (ou en tant que société unique) seulement au Canada ou;</li> <li>• a une société mère qui a couverture géographique physique de ses filiales (ou en tant que société unique) seulement au Canada ou;</li> <li>• est un société mère ou;</li> <li>• <b>a (ou est) une société mère d'origine nationale canadienne</b> * ou;</li> <li>• <b>est une société publique</b> * ou;</li> <li>• a un département de marketing qui s'occupe du : Marketing ou;</li> <li>• a un département de marketing qui s'occupe du : Marketing +,</li> </ul>	
et que l'âge de l'entreprise est de...	
• 25 ans et moins	• Plus de 25 ans
elle va surtout emprunter une forme de départementalisation du marketing...	
• Fonctionnelle (classe 1a)	• Divisionnelle (classe 1b)

\* Variables infirmées à travers les 4 hypothèses de recherche.

**Tableau 4.5**

Résumé des résultats significatifs avec l'âge, une variable, et les classes 2a et 2c

Lorsque l'entreprise...	
• est un société mère,	
et que l'âge de l'entreprise est de...	
• Plus de 25 ans	• 25 ans et moins
elle va surtout ...	
• Centraliser la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (classe 2a)	• Décentraliser les activités de marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing dans l'entreprise (classe 2c)

### *La taille de l'entreprise*

L'ensemble des analyses sur la variable taille de l'entreprise (voir le tableau 4.6) a montré que les entreprises de plus petite taille sont plutôt portées à décentraliser les activités de marketing vers des spécialistes dans d'autres fonctions, ou s'il y a un département de marketing, il sera surtout de forme fonctionnelle. Quant aux entreprises de plus grande taille, elles sont plutôt portées à développer un département de marketing, soit à l'interne ou à l'externe dans une filiale, les filiales ou à la société mère. Dans cette situation, lorsqu'il y a un département de marketing, il sera surtout de forme divisionnelle.

**Tableau 4.6**  
La taille de l'entreprise

<b>Entreprises de plus petite taille</b>	<b>Entreprises de plus grande taille</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décentralisent les activités de marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing dans l'entreprise (classe 2c);</li> <li>• Empruntent une forme fonctionnelle (classe 1a).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralisent à l'interne (classe 2a) ou décentralisent un département de marketing à l'externe dans la structure du groupe (classe 2b);</li> <li>• Empruntent une forme divisionnelle (classe 1b).</li> </ul>

La structure du département de marketing est influencée par la taille de l'organisation, et ce au même titre que la structure de l'organisation, tout comme le supposaient Marticotte et Perrien (1995), et Lazo et Corbin (1961). Mintzberg (1982) faisait ressortir que les entreprises de petite taille vont plutôt emprunter une structure fonctionnelle (structure simple), que divisionnelle. Le contraire s'applique pour les entreprises de grande taille. Les auteurs Dastmalchian et Boag (1990) ne traitaient pas les formes de départementalisation mais plutôt les autres caractéristiques de la structure de la fonction marketing. Ces derniers précisait que les entreprises de grande taille ont une plus grande propension à décentraliser le pouvoir à travers le département de marketing. En reprenant l'idée qu'une structure fonctionnelle devrait correspondre à la centralisation du pouvoir, et la structure divisionnelle, à la décentralisation du pouvoir (Chandler, 1962; Kotler, Filiatrault et Turner, 2000 ; Mintzberg,

1982), les résultats de l'influence de la variable taille de l'entreprise sur la départementalisation dans ce mémoire vont dans le même sens que ce qui est proposé dans la revue de la littérature.

En théorie des organisations, Banner et Gagne (1995), Hall, Haas et Johnson (1967), et Nizet et Pichault (1995), avançaient que plus les entreprises sont de taille importante, plus elles intègrent des spécialités qui sont par la suite formalisées dans des unités permanentes. Plus près en marketing, Dubost (1999) dégagait de son étude que la structure de la fonction commerciale des entreprises françaises de grande taille est plus structurée que celles de petite taille. Enfin, Workman, Homburg et Gruner (1998) avaient proposé ce qui suit. Les petites entreprises ont tendance à ne pas avoir de département de marketing. Elles vont plutôt disséminer les activités de marketing à travers les autres sous-unités. Toujours selon cette même étude, plus la taille est importante, plus le marketing semble être intégré dans un département de marketing. En fonction de différents facteurs, il se peut aussi que les entreprises de grande taille décentralisent complètement le département de marketing ailleurs dans la structure du groupe d'entreprises.

Les résultats de ce mémoire confirment les propositions de Workman, Homburg et Gruner (1998). Le développement d'un département de marketing à l'interne, ou à l'externe dans la structure du groupe, semble être plus important pour les entreprises lorsqu'elles sont de grande taille. Quant aux entreprises de petite taille, elles semblent plus enclines à déléguer les activités de marketing à des spécialistes dans d'autres fonctions au sein de l'entreprise.

Inspiré de ces études, le mémoire apporte du « sang neuf » à la connaissance, dans la mesure où aucune de ces études n'avait testé empiriquement l'influence de la taille de l'entreprise sur les formes fonctionnelle ou divisionnelle du département de marketing, ou encore son influence sur la centralisation et les deux formes de décentralisation de la fonction marketing.

### *Les analyses complémentaires avec la taille de l'entreprise*

Les analyses complémentaires révèlent que la taille de l'entreprise est influencée par l'angle d'une variable qui a déjà une influence directe sur les deux classes 2a et 2c. Lorsque les entreprises n'ont aucune sous-entreprise sous leur contrôle, les choix structurels vont s'orienter différemment selon que la taille de l'entreprise est plus petite ou plus grande (voir le tableau 4.7, et l'annexe 10 pour les résultats).

**Tableau 4.7**  
Résumé des résultats significatifs avec la taille de l'entreprise,  
une variable, et les classes 2a et 2c

<b>Lorsque l'entreprise...</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>n'a aucune sous-entreprise sous son contrôle,</li> </ul>	
<b>et que la taille de l'entreprise est de...</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>1000 employés et plus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moins de 1000 employés</li> </ul>
<b>elle va surtout ...</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Centraliser la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (classe 2a)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décentraliser les activités de marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing dans l'entreprise (classe 2c)</li> </ul>

### *Le chiffre d'affaires*

Les résultats des analyses sur la variable chiffre d'affaires (voir le tableau 4.8) ont confirmé qu'elle avait une influence sur les formes de départementalisation. Lorsque les entreprises ont un plus petit chiffre d'affaires, elles sont plus portées à adopter un département de marketing de forme fonctionnelle, alors que lorsque le chiffre d'affaires est plus important, elles sont plus portées à adopter un département de forme divisionnelle.

**Tableau 4.8**  
Le chiffre d'affaires

<b>Plus petit chiffre d'affaires</b>	<b>Plus important chiffre d'affaires</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Empruntent une forme fonctionnelle (classe 1a).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empruntent une forme divisionnelle (classe 1b)</li> </ul>

Dans la littérature en gestion des organisations, Kalika, Guilloux et Laval (1998) stipulaient que le chiffre d'affaires pouvait influencer une forme structurelle. Banner et Gagne (1995), Hall, Haas et Johnson (1967), et Nizet et Pichault (1995), avaient aussi avancé que plus le chiffre d'affaires des entreprises est important, plus elles intègrent des spécialités qui sont par la suite formalisées dans des unités permanentes. En marketing, Dubost (1999) avait fait ressortir dans son étude que le chiffre d'affaires est plus important dans les entreprises qui ont une fonction commerciale fortement structurée, et moins important lorsque la fonction commerciale est faiblement structurée. Ces auteurs reprennent d'une certaine manière les fondements de Mintzberg (1982). La forme fonctionnelle est en principe moins structurée, et renferme moins de spécialités (plus simple) que la forme divisionnelle (plus complexe).

Dans les résultats de ce mémoire, le chiffre d'affaires est effectivement plus élevé dans les entreprises dont la structure du département est de forme divisionnelle, comparativement à la forme fonctionnelle. Vraisemblablement, aucune étude n'avait encore testé empiriquement l'influence du chiffre d'affaires sur les formes fonctionnelle ou divisionnelle du département de marketing. Cette variable contribue donc elle aussi à la connaissance sur le phénomène de la structuration de la fonction marketing.

#### *Les analyses complémentaires avec le chiffre d'affaires*

Bien que les analyses complémentaires sur cette variable n'aient rien donné de significatif, il sera vu un peu plus loin qu'elle a une influence significative lorsqu'elle est croisée avec d'autres variables qui ont une influence directe sur la structuration de la fonction marketing.

*La taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise*

Les analyses sur la variable taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise (voir le tableau 4.9) ont fait ressortir, dans les résultats, que les entreprises qui n'ont aucune sous-entreprise ont une plus grande propension à décentraliser les activités de marketing vers des spécialistes dans d'autres fonctions. Quant aux entreprises qui ont une ou plusieurs sous-entreprises, elles sont plutôt portées à développer un département de marketing, soit à l'interne ou à l'externe.

**Tableau 4.9**  
La taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise

Aucune sous-entreprise	Une ou plusieurs sous-entreprises
<ul style="list-style-type: none"> <li>Décentralisent les activités de marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing dans l'entreprise (classe 2c).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centralisent à l'interne (classe 2a) ou décentralisent un département de marketing à l'externe dans la structure du groupe (classe 2b).</li> </ul>

L'étude de Colletis et Rychen (2004) relevait que toute entreprise doit rechercher une localisation optimale de ses activités dans la structure du groupe. Lorsqu'une entreprise n'a pas la responsabilité d'une autre entreprise, son environnement serait moins complexe qu'une autre qui a la charge d'une ou de plusieurs sous-entreprises. L'utilisation de cette variable prenait pour assise qu'il était possible de reprendre certaines variables proposées par Marticotte et Perrien (1995). Selon ces auteurs, l'influence de la taille de l'entreprise (par extension, la taille du groupe) et la complexité de l'environnement pourraient avoir une influence sur la structuration de la fonction marketing. Suivant les résultats de ce mémoire, le développement d'un département peut effectivement varier en fonction du nombre d'entreprises sous le contrôle de l'entreprise. Il a été vu qu'un angle de cette variable (une ou plusieurs sous-entreprises) peut également avoir une influence sur les formes structurelles.

Après une revue exhaustive de la littérature en marketing, cette variable ajoute à la connaissance, car il semble qu'aucune étude n'avait encore vérifié empiriquement l'influence de la taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise sur ces éléments typologiques.



*Les analyses complémentaires avec la taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise*

Suite aux analyses complémentaires, cette variable peut être elle-même influencée par trois variables qui avaient été confirmées dans les analyses principales (voir le tableau 4.10, et l'annexe 10 pour les résultats). Ces dernières peuvent avoir une influence indirecte sur les classes 2a et 2c.

L'angle de l'une de ces variables n'avait d'influence directe que sur la départementalisation (classes 1a et 1b) mais désormais, elle en a une indirecte sur les classe 2 a et 2c : ① lorsque l'entreprise a un chiffre d'affaire inférieur à un milliard. Une autre avait une influence sur les trois classes de la deuxième typologie (centralisation d'un département de marketing à l'interne (2a), décentralisation d'un département de marketing à l'externe (2b), et décentralisation des activités de marketing vers des spécialistes dans d'autres fonctions (2c)) : ② lorsque l'entreprise est une société mère. Puis une dernière avait une influence directe sur ces mêmes classes 2a et 2c : ③ lorsque l'entreprise fait essentiellement une production de biens.

**Tableau 4.10**

Résumé des résultats significatifs avec la taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise, certaines variables, et les classes 2a et 2c

Lorsque l'entreprise...	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a un chiffre d'affaires de moins de 1 milliard ou;</li> <li>• fait essentiellement une production de biens ou;</li> <li>• est une société mère,</li> </ul>	
et que la taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise est de (d')...	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une ou plusieurs sous-entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune sous-entreprise</li> </ul>
elle va surtout ...	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centraliser la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (classe 2a)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décentraliser les activités de marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing dans l'entreprise (classe 2c)</li> </ul>

*La couverture géographique physique des filiales ou des sous-filiales de l'entreprise à l'étude ou de la société mère de l'entreprise à l'étude (ou en tant que société unique)*

Les résultats des analyses sur les deux variables qui ont trait à la couverture géographique physique des filiales ou des sous-filiales de ① l'entreprise à l'étude, ou de ② la société mère de l'entreprise à l'étude, revenaient à première vue pratiquement au même (voir le tableau 4.11). Lorsque la société mère de l'entreprise à l'étude et l'entreprise à l'étude ont des filiales ou des sous-filiales établies seulement au Canada, elles ont plutôt tendance à décentraliser les activités de marketing vers des spécialistes dans d'autres fonctions. Le contraire se produit lorsque leurs filiales ou sous-filiales sont établies au Canada et à l'étranger, elles sont plutôt sujettes à développer un département de marketing, soit à l'interne ou à l'externe (dans une filiale, les filiales ou à la société mère, selon l'angle).

**Tableau 4.11**

Couverture géographique physique des filiales ou des sous-filiales de l'entreprise à l'étude ou de la société mère de l'entreprise à l'étude (ou en tant que société unique)

Seulement au Canada	Au Canada et à l'étranger
<ul style="list-style-type: none"> <li>Décentralisent les activités de marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing dans l'entreprise (classe 2c).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centralisent à l'interne (classe 2a) * ou décentralisent un département de marketing à l'externe dans la structure du groupe (classe 2b).</li> </ul>

\* Lorsque cette variable est comparée seulement entre la centralisation ou la décentralisation du département de marketing dans la structure du groupe, les entreprises qui centralisent ont plus tendance que celles qui décentralisent à l'externe à avoir une couverture seulement au Canada.

Cette variable reprenait le principe de Colletis et Rychen (2004). Lorsqu'une entreprise n'a pas la responsabilité d'une autre entreprise, son environnement serait moins complexe qu'une autre qui a la charge d'une ou de plusieurs sous-entreprises. Selon ces auteurs, la localisation des marchés et des canaux de distribution peut aussi influencer les activités dans la structure du groupe d'entreprises. En marketing, en 1961, Lazo et Corbin avançaient déjà que la localisation du marché et des canaux de distribution pouvaient influencer la structure du service marketing.

L'utilisation de ces deux variables allait permettre d'identifier « en partie » la localisation du marché et des canaux de distribution dans la structure du groupe. « En partie », car bien qu'une entreprise n'ait que des entreprises établies physiquement au Canada (ou n'est établie qu'au Canada), elle peut tout de même avoir un marché international, et peut aussi déléguer ses activités de distribution à des tiers à l'étranger. Néanmoins, considérant que certaines entreprises doivent adapter leur approche marketing aux marchés locaux (Ozsomer et Prussia, 2000; Hewett, Roth et Roth, 2003), le niveau de complexité sera différent selon que la structure du groupe d'entreprises a une couverture géographique physique locale ou globale (Colletis et Rychen, 2004). Il aurait été possible de ne prendre que la couverture géographique physique des sous-entreprises de l'entreprise à l'étude. Seulement, la recherche voulait aussi évaluer si la couverture géographique physique de l'ensemble de la structure du groupe (en remontant à la société mère, si l'entreprise est une filiale) pouvait avoir une influence sur la structuration de la fonction marketing.

Les résultats montrent que ces deux variables ont une influence sur la structuration de la fonction marketing. À première vue, les résultats des analyses principales semblent ne rien distinguer entre ces variables en terme d'influence sur la structuration. Sans les analyses complémentaires, la conclusion aurait pu être que « l'exercice » était inutile. Il semble que ce ne soit pas le cas car ces deux variables sont influencées à leur tour par différentes variables. D'où l'importance de faire interagir plus de deux variables. Enfin, il faut rappeler que ces deux variables avaient aussi, selon un certain angle, une influence indirecte sur les formes structurelles.

Selon toutes vraisemblances, aucune étude n'avait encore vérifié empiriquement l'influence de ces deux variables sur la structuration de la fonction marketing. Ceci étant, elles contribuent à une meilleure connaissance sur le phénomène de la structuration de la fonction marketing.

*Les analyses complémentaires avec la couverture géographique physique des filiales ou des sous-filiales de l'entreprise à l'étude (ou en tant que société unique)*

Les analyses complémentaires ont permis de découvrir 6 variables qui influencent directement la variable couverture géographique physique des filiales ou sous-filiales de l'entreprise, et indirectement les classes 2a et 2c (voir le tableau 4.12, et l'annexe 10 pour les résultats).

Deux de ces variables sont les mêmes variables qui avaient été trouvées comme ayant une influence indirecte un peu plus tôt sur la départementalisation (classes 1a et 1b) : ① lorsque l'entreprise gravite dans un environnement plutôt incertain, et ② qu'elle a (ou est) une société mère d'origine canadienne. Trois autres avaient une influence directe sur les classes 2a, 2b, et 2c, mais ont ici aussi une influence indirecte sur les classes 2a et 2b : ① lorsque l'entreprise est âgée de 25 ans et moins, ② a une ou plusieurs sous-entreprises, et ③ qu'elle est une société mère. Enfin, une dernière qui n'avait pas d'influence directe sur aucun élément de la deuxième typologie de base (classes 2a, 2b, et 2c), mais qui en a une indirecte sur les classes 2a et 2b : ① lorsque l'entreprise a un chiffre d'affaires de 1 milliard et plus.

**Tableau 4.12**

Résumé des résultats significatifs avec la couverture géographique physique des filiales ou sous-filiales de l'entreprise à l'étude, certaines variables, et les classes 2a et 2b

Lorsque l'entreprise...	
<ul style="list-style-type: none"> <li>est âgée de 25 ans et moins ou;</li> <li>a un chiffre d'affaires de 1 milliard et plus ou;</li> <li><b>gravite dans un environnement plutôt incertain</b> * ou;</li> <li>a une ou plusieurs sous-entreprises sous son contrôle ou;</li> <li>est une société mère ou;</li> <li><b>a (ou est) une société mère d'origine canadienne</b> *;</li> </ul>	
et que la couverture géographique physique des filiales ou sous-filiale de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique est ...	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Seulement au Canada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au Canada et à l'étranger</li> </ul>
elle va surtout...	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Centraliser la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (classe 2a)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décentraliser la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère (classe 2b)</li> </ul>

\* Variables infirmées à travers les 4 hypothèses de la recherche.

*Les analyses complémentaires avec la couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude (ou en tant que société unique)*

Ces analyses complémentaires ont permis de trouver cinq variables d'influence directe sur cette variable et indirecte sur les classes 2a et 2b (voir le tableau 4.13, et l'annexe 10 pour les résultats).

Une première, qui en est une nouvelle qui avait été infirmée à travers les quatre hypothèses de recherche, a trait au nombre de concurrents directs dans le ou les secteurs d'activités :

① lorsque l'entreprise a entre 6 et 10 concurrents directs.

Marticotte (1997) avait soulevé que lorsque l'offre est plus forte que la demande, ou la demande plus forte que l'offre, la notion de dépendance de l'organisation face aux acteurs externes, dont la concurrence, peut devenir un déterminant potentiel de la structure de la fonction marketing. Lazo et Corbin (1961) avaient également soulevé que la concurrence pouvait potentiellement influencer la structure de la fonction marketing.

Après une revue soignée de la littérature en marketing, il semble qu'aucune étude n'avait encore vérifié empiriquement l'influence du nombre de concurrents sur ces éléments typologiques. L'influence est indirecte et ne tient compte que d'un certain angle de la variable.

Tout comme pour la variable précédente, deux autres avaient une influence directe sur les classes 2a, 2b, et 2c, mais ont ici une influence indirecte sur les classes 2a et 2b : ① lorsque l'entreprise a une ou plusieurs sous-entreprises, et ② qu'elle est une société mère. Enfin, une dernière qui avait une influence directe sur les classes 2a et 2c et qui en a une indirecte désormais sur les classes 2a et 2b : lorsque l'entreprise fait essentiellement une production de biens.

**Tableau 4.13**

Résumé des résultats significatifs avec la couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, certaines variables, et les classes 2a et 2b

<b>Lorsque l'entreprise...</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>a entre 6 à 10 concurrents directs</b> * ou;</li> <li>• a une ou plusieurs sous-entreprises sous son contrôle ou;</li> <li>• fait essentiellement une production de biens ou;</li> <li>• est une société mère ou;</li> <li>• <b>est une société publique</b> *,</li> </ul>	
<b>et que la couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique est ...</b>	
• Seulement au Canada	• Au Canada et à l'étranger
<b>elle va surtout...</b>	
• Centraliser la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (classe 2a)	• Décentraliser la fonction marketing à l'externe, soit dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère (classe 2b)

\* Variables infirmées à travers les 4 hypothèses de recherche.

### *Le type de production*

Les résultats sur la variable type de production (voir le tableau 4.14) ont mis en évidence que les entreprises de biens sont plutôt portées à décentraliser les activités de marketing vers des spécialistes dans d'autres fonctions. Quant aux entreprises de services, elles sont plus poussées à développer un département de marketing à l'interne de forme fonctionnelle ou divisionnelle.

**Tableau 4.14**  
Type de production

<b>Biens</b>	<b>Services</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décentralisent les activités de marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing dans l'entreprise (classe 2c).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralisent un département de marketing à l'interne (classe 2a).</li> </ul>

Weigand (1961) indiquait que le changement radical dans la ligne de produits de l'entreprise pouvait inciter à modifier la structuration du marketing. Dans une étude empirique menée par George et Barksdale (1974), il était avancé que la fonction marketing est plus décentralisée, moins formalisée, plus intégrée aux autres sous-unités dans les entreprises de services que dans les entreprises manufacturières. De même, Coviello et *al.* (2002) trouvaient que la dépendance interfonctionnelle dans les entreprises de services est plus poussée que dans les entreprises manufacturières traditionnelles, qui auraient plutôt tendance à isoler la fonction marketing des autres fonctions. Enfin, Workman, Homburg et Gruner (1998) remarquent que, dans certaines entreprises, ce ne sont plus les gens du marketing qui vont traiter avec les clients clés, et ce plus particulièrement dans l'industrie des hautes technologies et le milieu industriel. Dans de telles industries, ce serait le personnel technique du département de la R&D (ou autres types de spécialités) qui communiquerait le mieux avec le client plutôt que le département de marketing.

En clair, George et Barksdale (1974), et Coviello et *al.* (2002), suggèrent qu'il y a un département de marketing à l'interne. Les formes ne sont pas spécifiées, mais on peut comprendre que le pouvoir est distribué différemment selon que les entreprises font une production de biens (manufacturières) ou de services. Quant à Workman, Homburg et Gruner (1998), ils proposent qu'il y ait une forme d'éclatement du département de marketing dans l'industrie des hautes technologies (biens) et le milieu industriel (biens, considérés comme des produits qui ne sont pas destinés directement aux consommateurs). Ici, le marketing serait plus l'affaire des spécialistes dans d'autres fonctions.

Ce mémoire s'inspirait de ces études, et après un examen attentif de la littérature en marketing, il semble qu'aucune n'avait encore vérifié empiriquement l'influence du type de production sur les mêmes éléments typologiques de ce mémoire. Il sera vu à la section 4.1.2 que l'angle des services de cette variable peut aussi avoir une influence indirecte sur la départementalisation. Ceci étant, la variable type de production contribue à une meilleure connaissance du phénomène de la structuration de la fonction marketing.

### *Les analyses complémentaires avec le type de production*

Les analyses complémentaires ont fait ressortir deux variables d'influence directe sur le type de production, et indirecte sur les classes 2a et 2c (voir le tableau 4.15, et l'annexe 10 pour les résultats).

Ces deux variables avaient déjà une influence directe sur les classes 2a, 2b, et 2c, mais ont ici une influence indirecte sur les classes 2a et 2c : ① lorsque l'entreprise n'a aucune sous-entreprise, et ② qu'elle est une société mère.

**Tableau 4.15**  
Résumé des résultats significatifs avec le type de production,  
une variable, et les classes 2a et 2c

<b>Lorsque l'entreprise...</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• n'a aucune sous-entreprise ou;</li> <li>• est une société mère,</li> </ul>	
<b>et que le type de production de l'entreprise est essentiellement de...</b>	
• Services	• Biens
<b>elle va surtout ...</b>	
• Centraliser la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (classe 2a).	• Décentraliser les activités de marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing dans l'entreprise (classe 2c).

### *Le type d'industrie*

À partir d'analyses sur la variable type d'industrie (voir le tableau 4.16), il a été possible de dégager que les entreprises de l'industrie primaire ont une plus grande propension à décentraliser les activités de marketing vers des spécialistes dans d'autres fonctions. Quant aux entreprises de l'industrie secondaire, elles sont plutôt enclines à développer un département de marketing à l'externe (dans une filiale, les filiales ou à la société mère, selon l'angle), et les entreprises du secteur tertiaire ont plus tendance à centraliser un département de marketing à l'interne.



**Tableau 4.16**  
Le type d'industrie

<b>Primaire</b>	<b>Secondaire</b>	<b>Tertiaire</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Décentralisent les activités de marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing dans l'entreprise (classe 2c).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décentralisent un département de marketing à l'externe (classe 2b).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centralisent un département de marketing à l'interne (classe 2a).</li> </ul>

L'utilisation de cette variable avait d'abord été motivée par l'étude de Valleray (1988). Ce dernier proposait que la structuration de la fonction marketing puisse être influencée par le mode de production et la technologie de fabrication. Selon Woodward (1965), chaque industrie est associée à un système de production technologique particulier. Wilkin (2004) reprend les principes de Woodward (1965) à travers une typologie qui lie l'industrie, le système de production, et le marketing. ① Dans l'industrie primaire (système de production en continu), les produits sont uniques ou sont liés à un processus unique, et sont réalisés de manière continue. Le marketing s'attache plus à l'utilisation du produit qu'à la façon dont il est fabriqué. ② Dans l'industrie secondaire (système de production de masse), les produits sont peu différenciés, sont fabriqués en grande quantité et sont fortement standardisés. Le marketing est une fonction à part, comme toutes les fonctions de l'organisation, et la communication est limitée. ③ Dans l'industrie tertiaire (système de production à l'unité), les produits sont multiples, différenciés, sont produits en petite quantité, et sont fortement personnalisés. Le marketing est important, et permet à l'entreprise de répondre aux besoins avec un haut niveau d'excellence technique et d'expertise. Il crée un canal de communication permanent entre l'entreprise et les clients et les services de production.

Sans que Wilkin (2004) reprenne les axes de centralisation ou de décentralisation, les résultats de ce mémoire semblent répondre à une certaine logique de ces principes généraux d'organisation et de gestion. Vraisemblablement, aucune étude n'avait encore vérifié empiriquement l'influence du type d'industrie sur ces classes issues de la deuxième typologie de base. Cette variable contribue donc elle aussi à une meilleure connaissance du phénomène.

### *Les analyses complémentaires avec le type d'industrie*

Les analyses complémentaires sur cette variable sont intéressantes (voir le tableau 4.17, et l'annexe 10 pour les résultats). Elles viennent préciser que ce ne sont pas toutes les entreprises de biens qui vont décentraliser les activités de marketing vers des spécialistes dans d'autres fonctions. Lorsque les entreprises de biens sont issues de l'industrie secondaire, elles vont surtout centraliser la fonction marketing à l'interne. Cela montre également que ce ne sont pas toutes les entreprises du secteur secondaire qui décentralisent la fonction marketing à l'externe.

**Tableau 4.17**  
Résumé des résultats significatifs avec le type d'industrie,  
une variable, et les classes 2a et 2c

<b>Lorsque l'entreprise...</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>fait essentiellement une production de biens,</li> </ul>	
<b>et que l'entreprise appartient surtout à l'industrie...</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Secondaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primaire</li> </ul>
<b>elle va surtout ...</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Centraliser la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (classe 2a).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décentraliser les activités de marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing dans l'entreprise (classe 2c).</li> </ul>

### *La position de l'entreprise dans la structure du groupe*

Les résultats des analyses faites sur la variable position de l'entreprise dans la structure du groupe (voir le tableau 4.18) ont fait voir que les filiales ont plutôt tendance à centraliser un département de marketing à l'interne, alors que les sociétés mères ont plutôt tendance à décentraliser un département de marketing à l'externe vers les filiales, ou encore à décentraliser les activités de marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing dans l'entreprise.

**Tableau 4.18**  
La position de l'entreprise dans la structure du groupe

<b>Filiale</b>	<b>Société mère</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Centralisent à l'interne un département de marketing (classe 2a).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décentralisent un département de marketing à l'externe dans la structure du groupe (classe 2b).</li> <li>Décentralisent les activités de marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing dans l'entreprise (classe 2c).</li> </ul>

L'utilisation de cette variable a été inspirée par les études de Pugh (1970), McNamara (1972), Mansfield, Todd, et Wheeler (1980), et Dastmalchian et Boag (1990). Ces derniers ont trouvé que les entreprises se structurent différemment selon qu'elles sont dépendantes ou non d'une société mère. Toutefois, l'objectif de ce mémoire n'était pas de détecter le lien de dépendance en terme de centralisation ou de décentralisation du pouvoir comme ces auteurs. L'objectif était de décrire et d'expliquer l'influence de la position de l'entreprise dans la structure du groupe, sur la structuration de la fonction marketing.

Selon toutes vraisemblances, aucune étude n'avait encore vérifié empiriquement l'influence de la position de l'entreprise dans la structure du groupe sur la structuration de la fonction marketing. Un angle de cette variable avait également une influence indirecte sur la départementalisation. Cette variable contribue donc elle aussi à une meilleure connaissance du phénomène de la structuration de la fonction marketing.

Un dernier point peut être précisé ici puisque l'information est disponible. En reprenant le tableau D à l'annexe 5 et la classe 2b (Décentralisent un département de marketing à l'externe dans la structure du groupe), il est possible d'observer d'autres résultats. Dans 31,0% (13/42) des cas, les sociétés mères délèguent complètement les activités de marketing à leurs filiales, et dans 19,0% des cas, les filiales délèguent la totalité des activités à leurs sous-filiales. Dans une moindre proportion, dans 16,7% (7/42) des cas, le marketing des

filiales est pris en charge par la société mère. Ces autres résultats vont dans le même sens mais montrent qu'une filiale peut aussi décentraliser la fonction vers des sous-filiales.

*Les analyses complémentaires avec la position de l'entreprise dans la structure du groupe*

Les analyses complémentaires ont fait ressortir une variable d'influence directe sur la position de l'entreprise dans la structure du groupe et indirecte sur les classes 2a et 2c (voir le tableau 4.19, et l'annexe 10 pour les résultats).

Cette autre variable avait déjà une influence directe sur les classes 2a, 2b, et 2c, mais a ici une influence directe sur le type de production lorsque seules les classes 2a et 2c sont considérées : lorsque l'entreprise n'a aucune sous-entreprise.

**Tableau 4.19**  
Résumé des résultats significatifs avec la position de l'entreprise dans la structure du groupe, une variable, et les classes 2a et 2c

Lorsque l'entreprise...	
<ul style="list-style-type: none"> <li>n'a aucune sous-entreprise,</li> </ul>	
et que la position de l'entreprise dans la structure du groupe est celle de...	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Filiale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Société mère</li> </ul>
elle va surtout ...	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Centraliser la fonction marketing à l'interne de l'entreprise (classe 2a).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décentraliser les activités de marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing dans l'entreprise (classe 2c).</li> </ul>

*La taille du département de marketing*

Les analyses effectuées sur la variable taille du département de marketing (voir le tableau 4.20) ont fait ressortir que les entreprises, qui ont de 1 à 9 employés, vont surtout emprunter une forme fonctionnelle, alors qu'elles vont plutôt adopter une forme divisionnelle lorsque la taille est de 10 employés et plus.

**Tableau 4.20**  
La taille du département de marketing

1 à 9 employés	10 à 24 employés	25 employés et plus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empruntent une forme fonctionnelle (classe 1a)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empruntent une forme divisionnelle (classe 1b)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empruntent une forme divisionnelle (classe 1b)</li> </ul>

Cette variable a été conditionnée par les propositions de Marticotte et Perrien (1995). Ces auteurs avançaient que si la taille de l'entreprise peut avoir une influence sur la structure organisationnelle, elle peut en avoir sur la structuration de la fonction marketing. Qui plus est, si la taille peut avoir une influence sur la structuration de la fonction marketing, la taille du département de marketing peut en avoir une sur cette dernière.

Après un examen attentif de la littérature en marketing, il semble qu'aucune étude n'avait encore vérifié empiriquement l'influence de la taille du département de marketing sur la départementalisation. Une fois de plus, cette variable contribue à une meilleure connaissance du phénomène de la départementalisation.

#### *Les analyses complémentaires avec la taille du département de marketing*

Les analyses complémentaires sur cette variable ont fait ressortir l'influence de l'angle de trois variables et d'une variable sur cette variable, et indirecte sur la départementalisation (classe 1a et 1b) (voir le tableau 4.21 et l'annexe 10 pour les résultats)

La variable taille de l'entreprise est ressortie comme ayant une influence directe sur la taille du département de marketing et ce sur les deux angles de la variable. Le plus intéressant ici, lorsque la taille de l'entreprise est de moins de 1000 employés, il n'y a aucun cas de 25 employés et plus à temps complet dans un département. Ceci vient appuyer en partie les résultats de l'étude de Piercy (1986). La taille d'un département de marketing dans une

entreprise est liée positivement à la taille de l'organisation. La comparaison doit cependant s'arrêter ici car son étude ne faisait pas de lien avec les formes structurelles.

Une autre de ces variables d'influence est une nouvelle qui n'avait pas été confirmée à travers l'hypothèse de recherche H1, soit : ① lorsque le département de marketing n'inclut aucune fonction pour traiter les technologies. Comme cette variable a une influence directe sur la départementalisation, si une troisième variable est considérée, elle sera détaillée à la sous-section 4.1.2. Puis deux autres variables apparaissent sous un angle alors qu'elles n'avaient pas d'influence sur la départementalisation (classe 1a et 1b) lors des analyses principales mais plutôt sur les classes 2a, 2b, et 2c : ① lorsque l'entreprise a une ou plusieurs sous-entreprises, et ② qu'elle fait essentiellement une production de services.

**Tableau 4.21**

Résumé des résultats significatifs avec la taille du département de marketing, certaines variables, et les classes 1a et 1b

<b>Lorsque l'entreprise...</b>		
• a moins de 1000 employés,		
<b>et que la taille du département de marketing est de...</b>		
• 1 à 9 employés	• 10 à 24 employés	• 25 employés et plus
<b>elle va surtout emprunter une forme de départementalisation du marketing...</b>		
• Fonctionnelle	• Divisionnelle	• Ne s'applique pas
<b>ou encore, lorsque l'entreprise...</b>		
• a 1000 employés et plus ou;		
• <b>n'inclut aucune fonction pour traiter les technologies dans le département de marketing,</b>		
<b>et que la taille du département de marketing est de...</b>		
• 1 à 9 employés	• 10 à 24 employés	• 25 employés et plus
<b>elle va surtout emprunter une forme de départementalisation du marketing...</b>		
• Fonctionnelle	• Divisionnelle	• Divisionnelle
<b>ou encore, lorsque l'entreprise...</b>		
• a une ou plusieurs sous-entreprises sous son contrôle ou;		
• fait essentiellement une production de services,		
<b>et que la taille du département de marketing est de...</b>		
• 1 à 9 employés	• 10 à 24 employés	• 25 employés et plus
<b>elle va surtout emprunter une forme de départementalisation du marketing...</b>		
• Fonctionnelle (classe 1a)	• Fonctionnelle (classe 1a) ou; • Divisionnelle (classe 1b)	• Divisionnelle (classe 1b)

- Variable infirmée à travers les l'hypothèses de recherche H1.

*Le titre au plus haut niveau dans le département de marketing (à 2 ou à 4 catégories)*

Les analyses ont permis de voir que la variable titre au plus haut niveau dans le département (voir le tableau 4.22) a une influence sur la forme de départementalisation. Lorsque les entreprises ont un département de marketing qui ne s'occupe que des activités de marketing, elles sont plus poussées à emprunter une forme fonctionnelle alors qu'elles vont emprunter une forme divisionnelle lorsque le département inclut aussi les activités des ventes ou d'un autre domaine d'activités, ou d'un domaine particulier.

**Tableau 4.22**  
Titre au plus haut niveau dans le département de marketing

<b>Marketing</b>	<b>Marketing +</b>	<b>Marketing * Ventes</b>	<b>Marketing *Ventes +</b>
• Empruntent une forme fonctionnelle (classe 1a)	• Empruntent une forme divisionnelle (classe 1b)	• Empruntent une forme divisionnelle (classe 1b)	• Empruntent une forme divisionnelle (classe 1b)

Selon Homburg, Workman, et Gruner (1998), Homburg, Workman, et Jensen (2000), Kotler, Filiatrault et Turner (2000), et Piercy (1986), un département de marketing peut avoir comme dirigeant à sa tête : ① un responsable du marketing ou ② un responsable du marketing et des ventes. L'étape préliminaire de collecte de données secondaires externes avait permis de constater que les titres pouvaient aussi intégrer deux autres possibilités : ① un responsable du marketing + une spécialisation précise (ex : marketing et développement; marketing et service à la clientèle, etc.), et ② un responsable du marketing et des ventes + une spécialisation précise (ex : marketing et ventes et développement; marketing et ventes et service à la clientèle, etc.). Il avait donc été convenu que si les deux catégories peuvent agir sur la structuration de la fonction marketing, la considération des quatre catégories ne donnerait que plus de précision. L'étude de Homburg, Workman, et Gruner (1998) ne faisait pas mention implicitement de ces différences au niveau du titre, mais intégrait explicitement ces notions en mentionnant que le marketing pouvait être intégré à un domaine d'activité stratégique.

Suivant Kotler, Filiatrault et Turner (2000), le responsable au plus haut niveau dans la structure d'un département de forme fonctionnelle ne s'occupe généralement que du marketing. Il serait plus courant de voir un responsable du marketing et des ventes dans une forme divisionnelle. Les études de Homburg, Workman, et Gruner (1998), Homburg, Workman, et Jensen (2000), Homburg et Jensen (2007) traitent également cette variable mais n'ont pas testé l'influence de cette variable sur les formes fonctionnelle ou divisionnelle. Vraisemblablement, aucune étude n'avait encore vérifié empiriquement l'influence de cette variable (à 2 ou à 4 catégories) sur les formes fonctionnelle et divisionnelle. Cette variable contribue à son tour à une meilleure connaissance du phénomène.

*Les analyses complémentaires avec le titre au plus haut niveau dans le département de marketing (à 2 ou à 4 catégories)*

En raison de la taille de l'échantillon, les analyses complémentaires n'ont pu considérer que deux catégories (voir le tableau 4.23 et l'annexe 10 pour les résultats). Ainsi, deux variables d'influence directe sur le titre au plus haut niveau, et indirecte sur la départementalisation, sont ressorties des analyses (classe 1a et 1b).

Une première variable avait déjà une influence directe sur la départementalisation (classe 1a et 1b) : ① lorsque l'entreprise a un chiffre d'affaires de moins de 1 milliard. Et puis une autre, qui avait été trouvée comme ayant une influence indirecte sur les formes, ou encore directe sur l'âge : ② lorsque l'entreprise a (ou est) une société mère d'origine canadienne.

**Tableau 4.23**  
Résumé des résultats significatifs avec le titre au plus haut niveau,  
certaines variables, et les classes 1a et 1b

Lorsque l'entreprise...	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a un chiffre d'affaires de moins de 1 milliard ou;</li> <li>a (ou est) une société mère d'origine canadienne *,</li> </ul>	
et que l'entreprise a un département qui s'occupe du ...	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing et Ventes</li> </ul>
elle va surtout emprunter une forme de départementalisation du marketing...	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonctionnelle (classe 1a)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Divisionnelle (classe 1b)</li> </ul>

\* Variable infirmée à travers les 4 hypothèses de recherche.



#### 4.1.2 Nouvelles variables ayant un impact direct sur la départementalisation suite aux analyses complémentaires

Des analyses complémentaires ont été effectuées systématiquement sur toutes les variables qui n'avaient pas été confirmées à travers les quatre hypothèses de recherche. Le but était de vérifier si d'autres variables avaient une influence directe sur la structuration de la fonction marketing, et ce en introduisant une troisième variable. Deux variables sont ressorties de ces analyses : ① le type de société, et ② les technologies incluses dans le département de marketing. Ces dernières ont une influence directe sur la départementalisation et sont des variables externes.

##### *Le type de société*

Le tableau 4.24 (voir l'annexe 10 pour les résultats) montre que la variable type de société a une influence directe sur la départementalisation lorsque l'entreprise a un chiffre d'affaires de moins de 1 milliard de dollars.

**Tableau 4.24**  
Résumé des résultats significatifs avec le type de société,  
une variable, et les classes 1a et 1b

Lorsque l'entreprise...	
• a un chiffre d'affaires de moins de 1 milliard	
et que l'entreprise est une société ...	
• Publique	• Privée
elle va surtout emprunter une forme de départementalisation du marketing...	
• Fonctionnelle (classe 1a)	• Divisionnelle (classe 1b)

Il avait été vu que l'environnement peut produire de l'incertitude mais aussi que l'entreprise elle-même peut produire de l'incertitude : « L'incertitude résulte largement des actions stratégiques de l'entreprise. Par sa conduite, cette dernière modifie, non seulement sa propre exposition à l'incertitude, mais aussi celle des autres acteurs » (Koenig, 1996, p. 1). Par exemple, elle peut exposer ses actionnaires à l'incertitude. Ceci serait d'autant plus probable

dans les grandes entreprises. Davis et Thompson (1994) avançaient que la structure organisationnelle des grandes entreprises est déterminée par les pressions des acteurs sur le marché, mais aussi par les luttes politiques que les dirigeants et les actionnaires se livrent au sein et au-delà de l'entreprise. Ces auteurs proposaient que la structure des entreprises fortement dépendantes de leurs actionnaires soit plus décentralisée et plus formalisée que les entreprises indépendantes de tout actionnaire. Ici, il n'est question que de la décentralisation du pouvoir de la prise de décision vers les actionnaires. Cette décentralisation augmenterait les pressions externes et le niveau d'incertitude. Marticotte et Perrien (1995) proposaient également que le type de dépendance d'une entreprise et les responsabilités publiques, puissent influencer la structuration de la fonction marketing. Une société publique est considérée comme étant plus dépendante de son environnement. Elle a des responsabilités publiques, soit rendre des comptes à ses actionnaires.

Après un examen attentif de la littérature en marketing, il semble qu'aucune étude n'avait encore vérifié empiriquement l'influence du type de société sur la départementalisation. Cette variable contribue également à une meilleure connaissance sur le phénomène de la structuration de la fonction marketing.

#### *Les technologies incluses dans le département de marketing*

Le tableau 4.25 (voir l'annexe 10 pour les résultats) fait voir que la variable technologies incluses dans le département de marketing a une influence directe sur la départementalisation :

- ① lorsque l'entreprise a une ou plusieurs sous-entreprises,
- ② appartient à l'industrie tertiaire,
- ③ fait essentiellement une production de services,
- ④ a (ou est) une société mère d'origine canadienne, et
- ⑤ est une société publique.

**Tableau 4.25**  
Résumé des résultats significatifs avec les technologies incluses dans le département de marketing, certaines variables, et les classes 1a et 1b

<b>Lorsque l'entreprise...</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a une ou plusieurs sous-entreprises sous son contrôle ou;</li> <li>• appartient à l'industrie tertiaire ou;</li> <li>• fait essentiellement une production de services ou;</li> <li>• <b>a (ou est) une société mère d'origine canadienne *</b> ou</li> <li>• <b>est une société publique *</b>,</li> </ul>	
<b>et que l'entreprise a un département qui</b>	
• n'a aucune fonction pour traiter avec les TIC	• a une/des fonction/s pour traiter avec les TIC
<b>elle va surtout emprunter une forme de départementalisation du marketing...</b>	
• Fonctionnelle (classe 1a)	• Divisionnelle (classe 1b)

\* Variables infirmées à travers les 4 hypothèses de recherche.

En théorie des organisations, Mintzberg (1982) avançait qu'une forme fonctionnelle est l'idéal pour une entreprise disposant de systèmes techniques simples, et une forme divisionnelle pour les entreprises qui ont des systèmes techniques plus complexes. Le choix de cette variable avait été motivé par l'étude de Piercy (1989), où la fonction marketing a été analysée comme une activité de traitement de l'information dans laquelle l'élément significatif de traitement de l'information était la prévision des ventes en tant que processus qui peut diminuer d'incertitude. Coviello, Milley, et Marcolin (2001), Cuthbertson et Laine (2004), soutenaient que les TIC sont de plus en plus intégrées dans le département de marketing, ou dans un département des TI, et Fulk et DeSanctis (1995), Achrol (1991, 1997), Achrol et Kotler (1999), qu'elles entraînent de nouvelles formes. Marticotte et Perrien (1995) avaient de leur côté soulevé que les technologies pouvaient aussi influencer la structuration de la fonction marketing.

Au final, en incluant cette dernière variable, il aura été possible de relever quatorze variables d'influence directe, et trois variables d'influence indirecte sur la structuration de la fonction marketing des grandes entreprises canadiennes. À notre connaissance, aucune étude n'avait encore vérifié empiriquement leur influence sur les classes 1a et 1b, ou encore sur les classes 2a, 2b, et 2c. Le tableau 4.26 présente la typologie de classification finale de ce mémoire. La section 4.2 qui suit présente les limites de la recherche.

**Tableau 4.26**

Typologie de classification fondée sur la structuration de la fonction marketing dans les grandes entreprises canadiennes finale

1 <sup>ère</sup> Typologie de base		2 <sup>ème</sup> typologie de base	
Forme fonctionnelle ou divisionnelle	Décentralisation à l'externe	Centralisation	Décentralisation vers d'autres fonct.
En première analyse, les variables qui ont une influence directe sur les classes en croisant 2 variables...			
1. Âge de l'entreprise 2. Taille de l'entreprise 3. Chiffre d'affaires 4. Taille du département de marketing 5. Le titre du poste au plus haut niveau dans le département (2 catégories) 6. Le titre du poste au plus haut niveau dans le département (4 catégories)	1. Âge de l'entreprise 2. Taille de l'entreprise 3. Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude 4. Couverture géo. physique des filiales (ou sous-filiales) de l'entreprise, ou en tant que société unique 5. Couverture géo. physique des filiales de la société mère de l'entreprise, ou en tant que société unique 6. Type d'industrie 7. Position de l'entreprise dans la structure du groupe		
	1. Couverture géo. physique des filiales (ou sous-filiales) de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique 2. Couverture géo. physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique		
	1. Âge de l'entreprise 2. Taille de l'entreprise 3. Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude 4. Type de production		
Les analyses complémentaires ont permis de découvrir d'autres variables qui pouvaient avoir une influence directe sur les classes, si l'analyse tenait compte d'une troisième variable...			
1. Type de société 2. Technologies incluses dans la fonction marketing	(rien n'a été trouvé)		1. Position de l'entreprise dans la structure du groupe 2. Type d'industrie (l'industrie primaire et secondaire)
Toujours en tenant compte d'une troisième variable, les variables précédentes selon un angle particulier, tout comme un angle particulier des variables qui suivent, peuvent avoir une influence moins directe sur les classes, mais plus directe sur une variable qui a une influence directe sur les classes...			
1. Incertitude dans l'environnement selon la DBRS et la S&P (environnement plutôt incertain) 2. Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude (avec une ou plusieurs sous-entreprises) 3. Couverture géo. physique des filiales ou des sous-filiales de l'entreprise, ou en tant que société unique (seulement au Canada) 4. Couverture géo. physique des filiales de la société mère de l'entreprise, ou en tant que société unique (seulement au Canada) 5. Type de production (services) 6. Position de l'entreprise dans la structure du groupe (société mère) 7. Origine nationale de la société mère (canadienne)	1. Âge de l'entreprise (25 ans et moins) 2. Chiffre d'affaires (1 milliard et plus) 3. Nombre de concurrents directs (6 à 10 concurrents) 4. Incertitude dans l'environnement selon la DBRS et la S&P (environnement plutôt incertain) 5. Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude (avec une ou plusieurs sous-entreprises) 6. Type de production (biens) 7. Position de l'entreprise dans la structure du groupe (société mère) 8. Origine nationale de la société mère (canadienne) 9. Type de société (publique)		
			1. Chiffre d'affaire (moins de 1 milliard)

## 4.2 Les limites de la recherche

Autant il est légitime souhaiter obtenir un certain nombre de résultats satisfaisants à la fin d'une recherche, autant il faut dans la mesure du possible chercher à comprendre la réalité telle qu'elle est, et non telle qu'on la souhaite. Toute recherche, aussi soignée a pu être la démarche méthodologique pour diminuer le nombre de biais, comporte des limites.

Une des premières limites est liée à l'impossibilité de tout explorer en une seule recherche. La revue de la littérature permet de dégager un ensemble d'écrits pertinents en lien avec le sujet, mais tous les angles dérivés de ces écrits ne peuvent être traités dans les analyses centrales de la recherche. Le chercheur tente surtout de relever le maximum d'informations à travers la revue de la littérature pour lui permettre de creuser et trouver ce qui n'a pas été traité en profondeur, ou selon un certain angle. Il doit également être conscient des autres recherches qui ont été effectuées afin d'en tenir compte dans les limites de sa recherche, pour alimenter la discussion, ou encore pour être à même de proposer des avenues de recherche.

Ici, pour des raisons qui sont principalement inhérentes au manque de ressources financières, de temps, au jugement qui a été fait quant à la disponibilité et à la capacité des entreprises à répondre à un certain nombre de demandes, et au choix d'observer plus particulièrement la structure formelle, plusieurs variables discutées dans la revue de la littérature n'ont pas été traitées dans les analyses statistiques. Il a été démontré dans d'autres recherches que la structure gravite dans un système ouvert qui fait en sorte qu'elle subit aussi les influences des hommes qui font des choix avec une certaine rationalité limitée. Aucune des variables de contingence qui sont normalement traitées plus en relation avec la structure informelle n'a reçu d'attention dans les analyses statistiques. Par exemple, l'influence des caractéristiques des dirigeants et des employés, ou la culture organisationnelle, n'a pas été observée sur les deux typologies de base. Conséquemment, certains choix de variables et d'analyses ont peut-être laissé de côté d'autres alternatives qui auraient pu offrir d'autres réponses intéressantes.

Si ces résultats sont intéressants, ils le sont dans la mesure où il semble possible de faire ressortir certaines variables significatives qui permettent d'élaborer une typologie de classification fondée sur la structuration de la fonction marketing des grandes entreprises sous un angle formel. La typologie est néanmoins un portrait en coupe instantanée, soit une image de la situation figée à un moment donné dans le temps. Alors, une autre limite de cette recherche concerne le caractère statique des résultats qui ne renseignent pas sur l'évolution de la structuration de la fonction marketing des grandes entreprises.

Une prochaine limite peut être relative aux deux périodes de collecte de données qui ont été espacées de plus de deux ans. Entre la fin décembre 2004 et mars 2007, 31 entreprises avaient été vendues, et une autre avait fait faillite. D'une certaine manière, l'environnement est assez dynamique, même dans le monde des grandes entreprises qu'on pourrait croire plus à l'abri de ce genre de mouvements que les plus petites entreprises. On peut critiquer le fait qu'une grande part des variables d'influence est basée sur l'année 2004, et que 47,1% (n=64 en 2006-2007/136) de l'échantillon n'a pas été mesuré « tout à fait » de la même façon.

Il y a tout de même des limites à cette dernière limite. Si on considère les grands écarts des échelles de mesure qui ont été utilisés pour les variables qui ont été retenues, ils n'ont pu varier au point de biaiser complètement les résultats. Marticotte (1997) mentionnait dans sa thèse, où il étudie l'évolution de la structuration du département de marketing d'une grande banque canadienne entre 1979 et 1995, qu'un maximum de deux ans s'écoulait avant que la structure ne subisse des changements. Il faut toutefois souligner que ces changements ne sont pas si élastiques. Il précise : « Puisque la structure initiale du premier service du marketing avait été fondée selon le modèle de la forme fonctionnelle, il allait de soi pour les dirigeants que cette structure "simple" devait être maintenue » (Marticotte, 2000, p. 5). Ce sont donc les différentes activités à l'interne du département qui changeaient, et non la forme globale. Du moins, la forme fonctionnelle a été maintenue de 1979 à 1995. Même si cette étude concerne un seul cas d'entreprise, elle renseigne utilement depuis le début de ce mémoire. Les propositions du chercheur concordent avec plusieurs des résultats de la présente recherche, et ce même 10 ans plus tard. Tout compte fait sur ce point, si dans le cadre de ce mémoire les

titres des différentes fonctions du département de marketing, la différenciation verticale et horizontale, ou encore la perception ou l'opinion des dirigeants avaient été retenus à titre de variables qui pouvaient influencer la structuration de la fonction de marketing, par exemple, il semble que cet écart de plus de deux ans entre les deux périodes de collecte de données aurait été plus problématique.

Il faut aussi rappeler que ces deux périodes de collecte de données avaient été effectuées pour augmenter la taille de l'échantillon. Le taux de réponses à la fin 2004 n'était que de 17,6% ( $n=74/421$ ), et en mars 2007 il était passé à 32,5% ( $n=136/421$ ). Même avec cette augmentation, certaines sous-hypothèses ou analyses complémentaires des tableaux croisés n'ont pu être confirmées ou infirmées en raison des effectifs théoriques inférieurs à 5. En principe, l'un des avantages avec les analyses des tableaux croisés est qu'ils permettent le traitement statistique de petits échantillons. Toutefois, dès que le nombre d'échelons des échelles de mesures augmente, ou que le croisement dans les tableaux dépasse celui de deux variables, la taille de l'échantillon devient problématique pour obtenir des résultats en raison du non respect des effectifs théoriques.

Ce type d'analyse n'enlève rien aux résultats significatifs de cette recherche, car ce qui est significatif, reste significatif, et ce bien que l'échantillon soit considéré comme non probabiliste. Les analyses qui ont été effectuées sur une grande majorité de variables, entre l'échantillon final ( $n=136$ ) et la population finale ( $n=421$ ), montrent qu'il y a suffisamment de résultats positifs pour conclure que l'échantillon est représentatif (à moins de 5% de différence sur les variables d'influence significatives) de la population à l'étude. En d'autres mots, l'échantillon est non probabiliste, mais il est possible d'avancer que l'échantillon rencontre la qualité première de représentativité de la population des grandes entreprises canadiennes sur ces variables. Ce qui fait surtout défaut avec la taille de l'échantillon ici, c'est qu'elle n'a pas permis de conclure certaines sous-hypothèses, ou de faire des croisements plus complexes afin de mieux décrire et expliquer le phénomène.

Une autre limite, qui peut être reliée indirectement à la limite précédente, a trait aux entreprises qui n'ont pas répondu. Qui sont-elles ? Les structures sont beaucoup trop complexes ou l'environnement est trop dynamique ? Est-ce qu'il se peut que certaines entreprises aient un département de marketing, ou que des gens soient affectées au marketing, mais qu'il n'y ait pas d'organigramme ? Il a été vu qu'une étude révélait que la redéfinition de la structure organisationnelle des entreprises canadiennes peut mener ces dernières à une rationalisation des procédés en fusionnant certaines activités avec d'autres sociétés, en faisant l'acquisition d'autres entreprises ou en déléguant désormais certaines activités à d'autres acteurs du réseau (Magun, 1998), ou encore que de nouvelles formes apparaîtraient (Achrol, 1991, 1997; Achrol et Kotler, 1999; Fulk et DeSanctis, 1995). Ce qui peut venir complexifier la compréhension de la structuration d'un point de vue de la recherche, tant sur le plan de la structure de l'entreprise, que la structure départementale. D'ailleurs, il faut rappeler que certains répondants mentionnaient que même s'il y avait un organigramme pour le département de marketing, que ce dernier ne permettait pas nécessairement de voir les mécanismes de liaisons que pouvaient avoir certains acteurs avec l'ensemble du réseau. Le fonctionnement serait selon eux plus « matriciel », pour reprendre leurs mots.

Sur ce point de fonctionnement matriciel, rappelons que des 74 organigrammes qui ont été analysés, aucun ne présentait un plan schématisé en deux dimensions qui place selon un axe vertical ou horizontal les produits, et selon un axe vertical ou horizontal les fonctions. Certains manuels d'introduction en marketing montrent pourtant cette forme, une forme pour laquelle il a été convenu pour les fins de cette recherche qu'elle appartenait à une certaine forme divisionnelle. Dans la mesure où il y a un taux de non-réponses ( $n=267/421$ ) et de refus formels ( $n=18/421$ ) de 67,7%, est-ce qu'il est certain que ces formes matricielles n'existent pas dans les entreprises ? Avec un peu de recul en fin d'analyse, il semble qu'il aurait été pertinent de s'adresser aussi plus spécifiquement aux gestionnaires de produits.

Il a aussi été relevé dans la revue de la littérature que les TIC avaient tout simplement propulsé plus loin la recherche de souplesse, de réactivité, « d'intelligence » pour certaines organisations, jusqu'à aboutir à des entreprises-réseaux ou des entreprises virtuelles qui



remettent totalement en question ce que l'on entend par structure et par entreprise. Désormais, en tout temps, un gestionnaire peut être assis à son bureau et se connecter via intranet ou extranet pour traiter en amont et/ou en aval avec les gens aussi bien sur le plan local que mondial (Healy et Iles, 2003). Cette portion des échanges via les TIC entraînerait une déstabilisation de l'humain, de sa position dans l'entreprise (Achrol, 1991, 1997; Achrol et Kotler, 1999). Donc, même s'il n'y a pas d'organigramme comme tel, car le fonctionnement est peut-être trop complexe à représenter graphiquement, la recherche ne peut pas avoir la prétention d'avoir couvert toutes les possibilités de formes de départementalisation. Il y a de fortes chances que s'il n'y a pas d'organigramme pour le département de marketing, que les entreprises qui ont reçu la demande l'aient tout simplement mis de côté car elles ne voyaient peut-être pas l'intérêt de répondre à une recherche qui ne semblait pas étudier leur fonctionnement. Un soin avait tout de même été pris dans la lettre de présentation ou dans les contacts par téléphone pour que ces entreprises puissent répondre, mais il semble après coup que la demande aurait pu être plus claire. Pour le moment, dans le cas présent, tout ça n'est que spéculation, mais la recherche ne doit cependant pas rejeter toutes ces possibilités qui sont peut-être en fait des limites.

Enfin, la première limite qui a été soulevée était surtout associée à la capacité d'une recherche, mais une autre limite est aussi apparentée à la limite du chercheur quant à sa capacité de traduire les informations qu'il a reçues. Autrement dit, la recherche qu'il fait ne produit pas la connaissance, c'est la lecture des renseignements livrés dans les documents et l'analyse des informations que le chercheur repère qui en produit. Tout a été mené de façon à favoriser l'enrichissement de la connaissance sur le sujet, en étayant et en argumentant le mieux possible chacun des choix qui ont été faits, mais il n'en demeure pas moins que le bagage de connaissances du chercheur peut le conduire à utiliser une méthodologie spécifique et à faire des analyses qui peuvent être biaisées, et ce sans qu'il n'en soit conscient, ou même sans qu'un lecteur avisé puisse s'en rendre compte. Il semble donc important d'attirer l'attention sur le fait que toute recherche est en fait limitée par l'interprétation du chercheur. La prochaine section 4.3 qui suit traitera plus particulièrement les implications managériales.

### 4.3 Les implications managériales

Si l'apport principal de la recherche en sciences de la gestion est d'enrichir la connaissance, son but ultime est d'offrir certaines solutions aux entreprises par la formulation d'implications managériales. L'objectif n'est ni de reprendre dans l'intégralité les analyses du chapitre 3 ni la discussion du présent chapitre 4, mais surtout de faire ressortir certains éléments majeurs utiles à la compréhension de la pertinence des résultats de cette recherche pour les entreprises.

Cette section met l'accent dans un premier temps sur une mise en garde de l'interprétation trop hâtive de la typologie de classification. Il semble qu'il convient de préciser avant d'entrer dans le vif du sujet que les résultats généraux de ce mémoire n'offrent qu'une vision parcellaire de ce qui peut influencer la structuration de la fonction marketing des grandes entreprises canadiennes. Il n'y a aucune prétention d'avoir trouvé un « modèle » pour atteindre une configuration optimale. Considérant que l'entreprise est un système ouvert, il serait d'ailleurs illusoire de le croire.

Néanmoins, en reconnaissant l'existence de l'influence de certaines variables, les grandes entreprises, ou celles qui aspirent à devenir de grandes entreprises, devraient nécessairement tenir compte des variables présentées dans la typologie lorsqu'elles feront des choix lors de changements structurels pour la fonction marketing. Dans une certaine mesure, les solutions présentées aideront les gestionnaires à atteindre leurs objectifs corporatifs.

Les principales implications managériales gravitent autour de deux axes des variables significatives issues de la typologie de classification (voir le tableau 4.27). Un premier axe concerne les implications face aux variables internes et externes qui peuvent être contrôlées par l'entreprise, et un deuxième axe a trait aux implications face aux variables internes et externes qui ne peuvent pas vraiment être contrôlées par l'entreprise.

**Tableau 4.27**

Variables internes et externes contrôlables et incontrôlables par l'entreprise

<b>Variables contrôlables</b>	
<b>Variables internes qui peuvent être contrôlées par l'entreprise</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taille de l'organisation</li> <li>• Chiffre d'affaires</li> <li>• Taille du département de marketing</li> <li>• Type d'activités dans le département de marketing (M, M+, MV, MV+)</li> </ul>	
<b>Variables externes qui peuvent être contrôlées par l'entreprise</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise ←</li> <li>• Couverture géographique physique des filiales ou des sous-filiales de l'entreprise ←</li> <li>• Couverture géographique physique des filiales de la société mère ←</li> <li>• Fonctions pour traiter les technologies à l'interne du département de marketing</li> </ul>	
<b>Variables incontrôlables</b>	
<b>Variables internes qui ne peuvent pas vraiment être contrôlées par l'entreprise</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Âge de l'entreprise</li> <li>• Origine nationale de la société mère (si est une société mère) ←</li> <li>• Position de l'entreprise dans la structure</li> </ul>	
<b>Variables externes qui ne peuvent pas vraiment être pas contrôlées par l'entreprise</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de concurrents directs ←</li> <li>• Incertitude dans l'environnement ←</li> <li>• Type d'industrie ←</li> <li>• Type de production ←</li> <li>• Origine nationale de la société mère (si est une filiale) ←</li> <li>• Type de société ←</li> </ul>	

Note : Les flèches en lignes brisées indiquent que ces variables seront traitées dans un même bloc.

*Mise en garde sur l'interprétation trop hâtive de la typologie de classification*

Les résultats de ce mémoire seront certes utiles aux gestionnaires pour prendre des décisions plus éclairées. Cependant, il ne s'agit pas de suivre un « modèle » quelconque, mais plutôt de rester conscient que ces variables peuvent jouer un rôle dans l'optimisation de la structure. Il faut insister sur l'idée de « rester conscient », car il peut être trop facile de tomber dans le piège de l'interprétation de cette typologie de classification.

Par exemple, imaginons qu'une entreprise se rend compte que son principal concurrent adopte telle structuration de la fonction marketing. Son concurrent est le leader, et cette structure semble bien fonctionner pour lui car il augmente toujours significativement ses parts de marchés. Est-ce qu'en tant qu'entreprise suiveuse elle doit nécessairement adopter la même structure ?

La théorie de la contingence répondrait à cela que tout dépend (Daft, 2001) de ce qui survient ou non dans l'organisation en tant que système ouvert échangeant avec des environnements aux multiples facettes (Morgan, 2006; Tung, 1979). Comme l'idéologie de la « *one best way* » avancée par la théorie classique ne permettrait pas de définir la meilleure façon de structurer et de gérer une organisation (Argote, 1982; Burns et Stalker, 1961; Crozier et Friedberg, 1977; Desreumaux, 1981; Ford et Slocum Jr, 1977; Lawrence et Lorsch, 1967; Mintzberg, 1982; Woodward, 1980), est-ce qu'il est prudent de croire que la « *best way* » du concurrent est aussi la « *best way* » pour l'entreprise suiveuse ? Et si ces deux entreprises offrent exactement le même produit ou des produits similaires ? Difficile à dire en se basant sur une seule variable. Si maintenant à cet exemple il est ajouté que l'âge de l'entreprise du leader est de 45 ans, que sa taille d'entreprise est de 8 000 employés, que son chiffre d'affaires frôle les 6 milliards de dollars. Quant à l'entreprise suiveuse, elle est âgée de 6 ans, sa taille d'entreprise est de 350 employés, son chiffre d'affaires est de 600 millions de dollars. Suivant les résultats issus de la typologie finale, il semble facile d'en venir à la conclusion que ces deux entreprises ne peuvent faire les mêmes choix structurels. Cet exemple est assez

extrême car il place volontairement les variables de façon à répondre explicitement à l'une ou l'autre des classes dans la typologie. Mais faire un tel exercice et de passer à l'action sur la considération de ces seuls facteurs est probablement « suicidaire ».

Cette typologie serait probablement un don du ciel pour les entreprises si la réalité était toujours aussi tranchante et si les décisions pouvaient se prendre en ne considérant que quelques facteurs, mais ce n'est malheureusement pas le cas. Il faut peut-être imaginer l'autre exemple suivant pour se convaincre de l'impossibilité d'obtenir une solution « clé en main » avec cette typologie de classification. Une entreprise a 800 employés, elle est une société mère, et la couverture géographique physique de ses filiales est au Canada et à l'étranger. Maintenant, cette dernière a une clientèle du secteur privé et public. Dans le secteur privé, elle a une clientèle qui provient du secteur des hautes technologies, une autre de l'alimentation, et une autre des services financiers. Dans le secteur public, elle a un compte client pour le gouvernement provincial, un autre pour le gouvernement fédéral, et un autre pour Santé Canada. Son chiffre d'affaires est en moyenne de 3 milliards de dollars annuellement, et elle est âgée de 8 ans. Suivant la typologie de classification, elle adoptera une forme fonctionnelle ou divisionnelle ? Si seuls l'âge de l'entreprise et sa taille d'entreprise sont considérés, elle adoptera une forme fonctionnelle. A contrario, si seuls la couverture géographique de ses sous-entreprises, sa position dans la structure du groupe, ou son chiffre d'affaires, sont observés, elle empruntera une forme divisionnelle. La réalité de cette entreprise est pourtant qu'elle n'appartient à aucun profil particulier dans cette typologie. De plus, il est utopique de croire que seules ces variables peuvent influencer le choix d'une structure plutôt qu'une autre comme l'a démontré la revue de la littérature.

Est-ce que ce dernier exemple montre que cette typologie de classification n'est finalement d'aucun intérêt pour les entreprises ? Au contraire, même si cette typologie ne permet aucune prescription, elle permet d'expliquer que différentes interactions mènent à différents choix à l'intérieur d'un certain continuum. Ce continuum n'est cependant fonction que des variables qui ont été observées. Elle ajoute à la connaissance pour les entreprises dans la mesure où elle fait la preuve empiriquement que certaines variables peuvent venir influencer la structuration

de la fonction marketing des grandes entreprises, et plus particulièrement les caractéristiques structurelles de départementalisation ou de centralisation/décentralisation des activités. Choses qui, vraisemblablement, n'avaient pas été explorées empiriquement sous ces angles jusqu'à ce jour pour la fonction marketing.

Les implications qui suivent montrent ce que peuvent réellement apporter les résultats d'une telle typologie de classification.

a) Implications face aux variables qui peuvent être contrôlées par l'entreprise

Les gestionnaires peuvent manipuler ou questionner certaines variables issues de ce mémoire pour trouver des solutions qui leur permettront d'atteindre leurs objectifs corporatifs.

### *Taille de l'organisation*

S'il est une variable qui a fait le plus parler d'elle dans la revue de la littérature, c'est la taille de l'entreprise (Marticotte, 1997). Elle est reconnue comme ayant un impact important tant sur les ressources structurelles et financières de l'entreprise, que sur les ressources humaines. Cette variable a aussi une influence directe sur la structuration de la fonction marketing.

La taille de l'entreprise n'est cependant pas le gage du choix structurel optimal de la fonction marketing pour atteindre de hauts niveaux de performance. Le professeur François Marticotte de l'Université du Québec à Montréal disait un jour (2007), lors d'un échange, la taille de l'entreprise peut être tellement importante, qu'elle est sclérosée. En d'autres mots, la taille est parfois si imposante que la structure n'évolue plus, et le déclin de l'entreprise est à prévoir si ses éléments constitutifs ne sont pas contrôlés, adaptés à l'environnement. L'inverse peut aussi se produire si la taille de l'entreprise n'évolue pas avec les changements qui lui sont

imposés par l'environnement interne et externe actuel, à court terme et à moyen termes. En d'autres mots, si la structure est adaptée à un environnement qui sera la réalité de l'environnement de l'entreprise à trop long terme, elle peut difficilement agir sur le présent de façon optimale.

La taille est souvent liée au cycle de vie des entreprises. Lors de grands bouleversements, les entreprises ont tendance à augmenter le nombre d'employés pour augmenter la production, et du même coup à augmenter leur volume de ventes. Les entreprises qui n'augmentent pas leurs effectifs auraient tendance à répondre de la même façon aux problèmes sur le marché, sauf qu'en contre partie, la croissance des effectifs ferait naître des problèmes de coordination, de communication, de nouvelles fonctions, et de multiples niveaux hiérarchiques. Chaque phase de croissance ou de crise est corrélée à l'environnement du marché de l'industrie, et nécessite donc une adaptation de la structure à cet environnement (Greiner, 1972).

Si la taille augmente, les choix structurels devraient donc évoluer avec la taille de l'entreprise. Il faut néanmoins évaluer pourquoi la taille augmente. Par exemple, est-ce qu'elle augmente en raison : De nouvelles ouvertures de marchés ? D'une stratégie d'expansion de marchés ? D'une stratégie de couverture de zones géographiques ? De l'acquisition d'une nouvelle entreprise ? Du développement de nouveaux produits ? A contrario, si la taille diminue, est-ce exactement l'effet contraire sur l'un des éléments mentionnés pour la croissance qui se produit ? Prioritairement, en quoi ces changements affectent ou peuvent affecter l'une ou les variables d'influence issues de ce mémoire ? La modification de la taille peut entraîner des changements sur d'autres variables d'influence, quelles sont les nouvelles implications ?

En fonction des réponses que les gestionnaires obtiennent, ils pourront dresser un premier jet des possibilités qui se présentent à l'entreprise pour faire un ou des choix de la structuration de la fonction marketing.

### *Le chiffre d'affaires*

Les résultats de ce mémoire ont fait ressortir que le chiffre d'affaires a une influence directe sur le choix d'une forme fonctionnelle ou divisionnelle, mais aussi directe sur certaines variables qui ont une influence directe sur le choix de centraliser la fonction marketing à l'interne, ou de la décentraliser à l'externe vers la société mère, les filiales ou les sous-filiales, ou encore de décentraliser les activités de marketing vers des spécialistes dans d'autres fonctions.

Ces résultats ne surprennent pas car le chiffre d'affaires est l'un des déterminants reconnus pour établir le budget de communication total d'une entreprise (Kotler, Filiatreault, et Turner, 2000). Par exemple, une étude réalisée par l'Association marketing de Montréal en 2001, pour la fonction marketing dans les PME du Québec, révélait que 80,0% des entreprises établissaient leur budget marketing selon une méthode passive et non proactive. Ceci veut tout simplement dire qu'une très grande majorité de ces entreprises prend des décisions stratégiques en fonction des ressources financières disponibles, ou encore en fonction des résultats obtenus antérieurement (mode passif), et plus rarement en fonction des objectifs à atteindre (mode proactif). Ce qui est encore plus marquant, c'est que quatorze ans plus tôt, les résultats d'une étude auprès de ce même groupe d'entreprises allaient dans le même sens (Filiatreault et Chebat, 1987).

Il est difficile de savoir si ces résultats sont aussi applicables aux grandes entreprises canadiennes, mais si la tendance va dans le même sens pour ces dernières, et aussi pour leur choix structurel de la fonction marketing, il y a peut-être ici un problème pour atteindre de hauts niveaux de performance.

Il faut préciser que le problème n'est pas tant que le chiffre d'affaires soit un facteur qui influence la structuration de la fonction marketing. Le problème serait si le chiffre d'affaires avait une influence plus forte, que les objectifs à atteindre, sur le choix de la structuration de



la fonction marketing. Malheureusement, ce mémoire n'a pas observé si les choix structurels sont faits surtout en fonction des objectifs ou des moyens financiers.

En principe, tous les moyens de planification, d'action et de contrôle proactifs devraient permettre d'implanter la stratégie de marketing pour conduire les entreprises à une meilleure performance sur leurs marchés (Menon, Bharadwaj, et Howell, 1996). L'idée maîtresse de la théorie de la contingence stipule qu'il n'y a pas de meilleure structure, que toute entreprise doit adapter sa structure en fonction d'un ensemble de facteurs environnementaux internes et externes. L'adaptation de la structure à son environnement permettrait d'atteindre un niveau structurel optimal, qui à son tour permettrait à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de rentabilité (Daft, 2001). Or, si la structuration n'est pas surtout fonction des objectifs à atteindre, mais plutôt fonction du chiffre d'affaires, les gestionnaires ne peuvent pas espérer optimiser la structuration de la fonction marketing pour atteindre de hauts niveaux de performance.

Les gestionnaires doivent avoir accès à une information financière stratégique juste. Si les choix structurels sont principalement commandés par le chiffre d'affaires, et non principalement par les objectifs à atteindre, il serait peut-être judicieux de s'asseoir à la table avec les financiers et les comptables de l'établissement pour voir si réellement des choix optimaux sont faits pour atteindre les objectifs. Il est certain que les objectifs sont influencés par le chiffre d'affaires, mais le chiffre d'affaires ne doit pas être le pilier des décisions pour faire le meilleur choix structurel de la fonction marketing. Tous ensemble, il serait aussi très utile de regarder de plus près d'abord les variables d'influence qui ont été soulevées dans ce mémoire avant de faire des choix pour optimiser la structure, et ce tout simplement par ce qui prévaut dans une situation, ne prévaut peut-être pas dans une autre situation.

### *La taille du département de marketing*

La variable taille du département de marketing est une variable d'influence directe sur la forme de départementalisation. Il semble logique de voir un nombre plus important d'employés à temps complet dans un département de forme divisionnelle que de forme fonctionnelle. On peut difficilement parler de divisions sans un nombre minimum d'employés à temps complet à l'intérieur de chacune d'elle. Une analyse rapide permet de comprendre que cette taille est aussi liée positivement à la taille de l'organisation. Les entreprises de plus grande taille ont également un chiffre d'affaires plus important et font plus de bénéfices. Si l'adoption du concept marketing implique une certaine structuration de la fonction marketing, et que plus le concept est développé, plus il en coûte cher à l'entreprise, par induction on peut présumer que tous ces résultats suivent une certaine logique linéaire. Mais est-ce aussi simple que cela ?

Il faut se rappeler que les plus petites entreprises, des grandes entreprises, « brassent » tout de même un volume de ventes dans les 200 millions de dollars. Or, si une petite taille et une forme fonctionnelle ne sont pas liées au fait qu'un nombre restreint d'employés est assigné dans un département de marketing parce qu'il interagit avec un centre de coordination plus important, ou que des agents externes (i.e. agences) prennent en main les activités de marketing de l'entreprise, est-ce que la taille du département de marketing n'est peut-être pas aussi liée dans certains cas au peu d'importance qui est accordée au service du marketing ? Ou encore, dans d'autres cas, à l'importance qu'on accorde à une petite poignée d'individus pour prendre des décisions ? Dans un cas comme dans l'autre, il y a peut-être un problème pour atteindre de hauts niveaux de performance sur le ou les marchés.

Selon les résultats de Moorman et Rust (1999), les gestionnaires en marketing, R&D, comptabilité, finance et RH, sont d'avis que le marketing est d'abord la fonction qui lie l'organisation avec le client. La façon dont la fonction marketing dirige ses liens avec le client contribue à la performance financière, à la performance des rapports avec le client et à la

performance de nouveaux produits. La contribution de la fonction marketing est à son meilleur quand elle offre la possibilité d'aller au-delà du client traditionnel. Mais comment y arriver avec un nombre restreint d'employés ? Enfin, est-ce qu'il est normal qu'un petit groupe de deux à trois personnes (voire parfois une personne) puisse être à même de prendre le pouls pour une clientèle qui génère un volume de ventes minimal dans les 200 millions de dollars (si le prix unitaire des produits n'est pas exceptionnel. Ex : Immobilier) ?

D'un autre côté, il se peut qu'il y ait une surcharge bureaucratique dans les entreprises qui ont une taille de département de marketing appréciable. Si la taille du département est considérable, est-ce qu'il est nécessaire de concentrer tous les employés à l'intérieur d'un même département ? Est-ce qu'il ne serait pas possible d'atteindre un meilleur niveau de performance en intégrant certains employés au marketing dans d'autres sous-unités ? Ou encore, est-ce qu'il ne serait pas plus pertinent de faire appel dans certains cas à des intervenants extérieurs de façon sporadique pour travailler sur certains projets ? Les grandes organisations bureaucratiques et hiérarchiques sont souvent trop lourdes et ont plus de difficulté à s'adapter aux changements (Webster, 1992). Pour y parvenir, beaucoup de sociétés ont développé de nouvelles formes organisationnelles favorisant le travail d'équipe parmi les membres de l'organisation. Ces groupes de travail impliquent une structure avec moins de relations hiérarchiques, et moins d'évaluation et de contrôle. En période d'incertitude, ce mode plus organique favorise le flux de communications, le partage des idées et d'analyse de plusieurs éléments de l'environnement avant de prendre des décisions (Torset, 2003).

Les gestionnaires doivent donc faire le point sur ces questions pour évaluer si les choix actuels sont optimaux. Est-ce qu'il y a assez, pas assez, trop d'employés à l'intérieur du département de marketing ? En tenant compte d'abord des variables d'influence issues de ce mémoire, et autres que les gestionnaires jugent utiles à la compréhension du phénomène entourant les particularités de leur entreprise, il serait possible de réévaluer si la structure de la fonction marketing permet réellement d'atteindre les objectifs corporatifs.

*Type d'activités dans le département de marketing (M, M+, MV, MV+)*

Les résultats de ce mémoire font voir que la départementalisation est influencée par la nature du ou des services. Par exemple, les entreprises qui ont un département de marketing de forme fonctionnelle n'ont généralement à leur charge que le service du marketing. Quant aux entreprises qui ont un département de marketing de forme divisionnelle, le portrait est un peu plus complexe. Il se peut que le département intègre le service du marketing, mais aussi un autre domaine d'activités ou un domaine particulier. Dans d'autres situations, le département de marketing intègre le service du marketing et le service des ventes. Il est aussi possible, dans d'autres occasions, qu'en plus d'être responsable des services du marketing et des ventes, le département aura aussi la responsabilité d'un autre domaine d'activité ou d'un domaine particulier. En clair, l'environnement d'un département de marketing de forme divisionnelle est plus complexe et implique des interactions avec des gens en provenance de différents champs d'activités, ou ayant des compétences dans différents champs d'activités.

Cette variable est discutée dans les manuels d'introduction en marketing, mais plus rarement à travers des études empiriques (Piercy, 1986; Workman, Homburg, et Gruner, 1998; Homburg, Workman et Jensen, 2000). Toutefois, dernièrement une étude empirique menée par Homburg et Jensen (2007) détaille certaines facettes de cette variable d'influence mais ici pour des entreprises européennes. Considérant la richesse des résultats, il semble difficile de ne pas s'en servir pour suggérer certaines implications managériales.

Selon les résultats de leur étude, il serait faux de croire, comme plusieurs auteurs l'ont souvent avancé, qu'il serait toujours plus judicieux de fusionner le département de marketing et des ventes dans un même département pour favoriser la communication. Les gens du marketing ont une vision à long terme et sont plutôt orientés produit. Les gens des ventes, à l'opposé, ont une vision à court terme et sont plutôt orientés client. Même si ces opposés peuvent sembler nuisibles à l'entreprise, car cela a un effet négatif sur la coopération, il semble que cela a plutôt un effet positif sur la performance sur le marché. En réalité, cette performance peut être atteinte pour une raison toute simple. Les gens du marketing peuvent

jouer le rôle de l'avocat du diable dans certaines situations, et les gens des ventes peuvent jouer ce même rôle dans d'autres situations. Par exemple, les gens du marketing vont défendre l'idée qu'une baisse de prix n'est pas souhaitable pour un produit (long terme), si les gens des ventes ont soudainement l'impression que c'est la meilleure solution pour faire bouger les ventes (court terme). D'un autre côté, les gens des ventes, étant plus près des clients (orientation client), peuvent signaler aux gens du marketing qu'un produit est trop complexe (orientation produit), que certaines caractéristiques n'ajoutent pas de valeur au produit aux yeux des clients. Si chacun des services tire de son côté pour faire la preuve qu'il a une meilleure vision que l'autre, en argumentant sur leur position, ils font ressortir de meilleures solutions. Plus loin, les résultats montrent que la fusion du marketing et des ventes n'est pas toujours souhaitable, non pas à cause de ces divergences en termes de visions à long terme/court terme, ou encore par rapport aux orientations opposées produit/client, mais parce que les gens du marketing et des ventes n'ont souvent pas les mêmes compétences. Lorsque les gens n'ont pas les mêmes compétences, il est difficile de partager les idées. Donc ici, au contraire, la différence sur le plan de la connaissance du marché ou des produits, ou sur le plan des habiletés, nuit à la performance sur le marché. Enfin, la qualité de la coopération entre les gens des ventes et du marketing a un effet positif sur la performance sur le marché.

Ces résultats de leur étude montrent qu'au final, pour une meilleure performance sur le marché, si le souhait de l'entreprise est de fusionner le marketing et les ventes dans un seul département, les gens de ces services doivent conserver leurs différentes orientations (missions), mais doivent aussi avoir des compétences similaires. L'objectif ultime serait que le personnel soit qualifié de façon à pouvoir travailler tant dans un environnement de marketing que des ventes. Un jour, un employé des ventes joue l'avocat du diable pour défendre l'orientation des gens au marketing, et vis et versa. Pour y arriver, cela ne peut pas se faire sans l'implantation de politiques à long terme, et d'une formation sur une base continue. Enfin, comme ce mémoire détecte une influence de cette variable sur la structuration de la fonction marketing, les gestionnaires peuvent considérer encore de plus près si les résultats de Homburg et Jensen (2007) collent avec la réalité de leur structure de la fonction marketing au Canada.

*Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise, couverture géographique des filiales ou des sous-filiales de l'entreprise, et couverture géographique des filiales de la société mère (Origine nationale de la société mère, cependant, variable en principe incontrôlable)*

Les trois variables d'influence ① taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise, ② couverture géographique des filiales ou des sous-filiales de l'entreprise, et ③ couverture géographique des filiales de la société mère dans la structure du groupe, impliquent de nombreuses possibilités en terme de structuration de la fonction marketing. Plusieurs choix d'interactions entre les entreprises sont possibles lorsqu'il y a une ou plusieurs sous-entreprises, et que le groupe a une couverture géographique physique à l'international. Les gestionnaires peuvent en fait décider d'opérer le marketing plus globalement ou plus localement. Il est à noter que l'origine nationale de la société mère, bien qu'étant une variable d'influence moins « contrôlable », peut jouer ici un rôle important.

Une des tendances humaines de certains gestionnaires, des entreprises qui œuvrent à l'international, est de présumer que les individus sont indifférenciés à travers les différentes cultures. En parallèle, certaines études tentent de démontrer l'importance de comprendre les différences entre les segments transnationaux en fonction des similarités, des besoins des consommateurs et des pays (Steenkamp et al., 1999; Kamakura et al., 1993). En fait, la décision d'implanter un département de marketing localement ou non va souvent varier en fonction des attitudes de gestion : ethnocentriques (guidées par les valeurs et intérêts de la société mère), polycentriques (taillées pour convenir aux cultures des différents pays), régio-centriques (unir les intérêts de la société mère avec ceux des filiales régionales) ou géo-centriques (décisions clés évaluées séparément selon l'impact sur chaque pays) (Kotabe et Helsén, 2004).

Lorsque plusieurs possibilités se présentent aux gestionnaires, quant au choix de centraliser ou de décentraliser la fonction marketing à travers la structure du groupe, et que le nombre de sous-entreprises augmente, ces derniers doivent évaluer de plus près ces attitudes de gestion pour voir les avantages et les désavantages qu'elles procurent. Un rapprochement avec

L'étude de Kotabe et Helsen (2004) peut-être fait avec le choix d'implanter ou non localement un département de marketing à travers les entreprises dans la structure du groupe. L'étude de Kotabe et Helsen (2004) traitait pour sa part les communications à l'international.

Lorsqu'une entreprise prend ses décisions basées sur le comment elle opère et communique dans son propre pays d'origine (ethnocentrique), les risques sont qu'elle prenne de mauvaises décisions pour orienter la stratégie marketing si certains aspects qui ont trait à la culture ne sont pas bien évalués. Les gestionnaires doivent donc évaluer s'il ne serait pas mieux d'agir localement en implantant un département de marketing dans les différentes filiales (approche polycentrique). Naturellement, d'autres aspects doivent être évalués avant de passer à l'action. Par exemple : Est-ce que la taille des filiales le permet ? En fonction du volume de ventes qu'elles génèrent, est-ce qu'il semble y avoir un marché potentiel ? Est-ce que les différentes filiales offrent des produits différents (biens et services) ? Est-ce qu'elles appartiennent à différentes industries ? Est-ce que certaines sont des sociétés publiques et d'autres des sociétés privées ? Est-ce que le niveau d'incertitude est le même pour toutes ?

Toutefois, l'approche polycentrique n'est pas non plus une panacée pour tous les types d'entreprises, car les facteurs reliés au marché varient parfois de façon trop importante d'un pays à l'autre pour justifier une attention locale particulière. Dans cette situation, la réponse à l'entreprise qui pratique à l'international est possiblement de chercher des cibles qui ont des besoins semblables et qui peuvent être satisfaites par des produits et une communication standardisés. Donc, il se peut qu'une centralisation de la fonction marketing dans une filiale particulière ou à la société mère soit plus appropriée, et ce toujours en considérant un ensemble de facteurs dans l'environnement.

En ce qui a trait à la globalisation et la régionalisation, ces avenues peuvent conduire les entreprises à élaborer et à mettre sur pied des stratégies de marketing globales ou régionales qui impliquent de nombreuses possibilités pour la standardisation du marketing-mix, mais nécessitent également d'adapter l'offre aux différences culturelles. La structure qui permettra

d'adapter l'offre et aussi fonction de plusieurs variables d'influence. Quant à l'entreprise qui œuvre au niveau national, elle pourra chercher à satisfaire les désirs et les besoins des marchés qui sont fortement influencés par les facteurs socio-culturels ou les règlements du gouvernement local et ce, en décentralisant la conception et le développement de produits, la recherche marketing et la coordination des opérations marketing. Mais encore ici, est-ce que l'environnement de l'entreprise le permet ?

Avant de conclure sur ce point, il semble important d'ajouter qu'une des principales tendances serait que la structure du département de marketing soit de plus en plus conditionnée par une approche client, soit une forme divisionnelle d'abord par marché, plutôt que par produit ou par zone géographique. (Homburg, Workman, et Jensen, 2000). Ceci montre que les entreprises ont de plus en plus tendance à agir localement. Selon les résultats de l'étude de Homburg, Workman, et Jensen (2000), l'importance de la gestion des comptes-clés augmente pour cinq principales raisons : ① lorsque les entreprises veulent emprunter une approche plus relationnelle avec leurs clients, ② les besoins de coordination de la logistique augmentent entre les entreprises et les clients, ③ les entreprises diminuent le nombre de fournisseurs, ④ il y a un besoin de hiérarchiser les décisions en fonction de l'importance de chaque client, ⑤ les clients, en provenance de multinationales, centralisent leurs décisions d'achat à travers les pays. Quant à la probabilité qu'un département soit structuré pour mettre l'accent surtout sur le client (division d'abord par marché, plutôt que produit ou zone géographique) augmente pour trois principales raisons: ① lorsque que le besoin d'être plus près du client augmente, ② la prise de décision client à travers les régions géographiques doit être plus centralisée, et ③ les clients ont accès aux informations qui leur permettent de faire une comparaison entre les caractéristiques des produits et des prix à travers les régions géographiques.

Dans l'une ou l'autre des situations, les gestionnaires doivent analyser l'importance de la demande locale et les conditions concurrentielles. De plus, l'utilisation des variables d'influence de ce mémoire doit être considérée avant de passer à l'action. Plusieurs d'entre elles offrent la possibilité de faire des analyses plus éclairées avant de prendre une décision.



*Fonctions pour traiter avec les technologies à l'interne ou à l'externe du département de marketing*

Les résultats des analyses ont par exemple fait ressortir cinq variables qui peuvent influencer indirectement le choix d'une forme fonctionnelle ou divisionnelle, ou qui peuvent influencer plus directement la variable d'influence liée aux technologies incluses dans le département de marketing. En résumé, lorsqu'une entreprise a ① une ou plusieurs sous-entreprises, ou qu'elle appartient à ② l'industrie tertiaire, ou qu'elle fait essentiellement une ③ production de services, ou est une ④ société mère canadienne, ou est une ⑤ société publique, et qu'elle n'a aucune fonction d'intégrée au département de marketing pour traiter avec les technologies, le département sera de forme fonctionnelle, alors que lorsqu'il y a une ou des fonctions d'intégrées dans le département de marketing pour traiter les technologies, le département sera de forme divisionnelle.

Ce profil montre une tendance majoritaire, et non le profil de toutes les entreprises. En réalité, il faut tenir compte que certaines entreprises présentent exactement le même profil sur ces cinq variables, mais ont un département de marketing de forme fonctionnelle qui intègre une ou des fonctions pour traiter les technologies. Le contraire est aussi vrai. Certaines entreprises ont un département de marketing de forme divisionnelle qui n'intègre pas de fonction pour traiter les technologies. D'ailleurs, certains résultats dans les analyses complémentaires ont montré que certaines entreprises de grande taille, avec 10 employés et plus, pouvaient aussi se retrouver dans cette situation. De plus, ce n'est pas parce qu'il n'y a pas de fonction pour traiter les technologies à l'intérieur du département de marketing que les entreprises ne traitent pas les technologies liées à Internet ou aux bases de données. À partir des entreprises qui ont fourni l'organigramme du siège social, certaines entreprises dissocient un département qui s'occupe des technologies liées à Internet et aux bases de données, du département de marketing. La réalité des TIC est donc très complexe et implique des niveaux de virtualité de l'entreprise, non seulement selon une perspective commerciale, mais aussi selon une perspective interne et stratégique, comme le montre le tableau 4.28.

**Tableau 4.28**  
Exemples de relations mettant en relief les niveaux de virtualité de l'entreprise  
selon la perspective commerciale, interne et stratégique

RELATION	PERSPECTIVE COMMERCIALE	PERSPECTIVE INTERNE	PERSPECTIVE STRATÉGIQUE
<b>DIRECTE</b> Minimise la dimension de la virtualité dans l'entreprise, puisqu'il implique le face à face.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vente en magasin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunion face à face</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Congrès d'industrie</li> </ul>
<b>INTERPOSÉE</b> La relation entre les individus se fait en temps réel (synchrone), mais un élément technologique vient s'interposer entre les deux acteurs. Par exemple, c'est le cas du téléphone dans les centres d'appels, des chats sur Internet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vente téléphonique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunion électronique</li> <li>• Vidéoconférence</li> <li>• Audioconférence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunion électronique</li> <li>• Vidéoconférence</li> <li>• Audioconférence</li> </ul>
<b>DIFFÉRÉE</b> Prolongement des relations interposées, la rétroaction ne se fait pas en temps réel et nécessite une rétroaction humaine. C'est le cas par exemple des courriels. On augmente ici le niveau de virtualité avec le facteur temps de réponse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achat ou vente par courtier</li> <li>• Vente par la poste</li> <li>• Vente ou achat dans le Web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation d'un intranet</li> <li>• Communication par courriel</li> <li>• Utilisation d'une liste de distribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soumission électronique</li> <li>• Communication par courriel</li> </ul>
<b>PLANIFIÉE</b> Ici il y a non-intervention directe d'une des deux parties. Ainsi, le récepteur tentera de prévoir les réponses possibles d'un message provenant d'un émetteur. Les systèmes de boîtes vocales en sont un exemple. Le développeur doit ici tenter d'anticiper les demandes afin de répondre adéquatement à tous les questionnements.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FAQ sur un site Web</li> <li>• Information par des téléphonistes numériques (boîtes vocales)</li> <li>• Vente par des données informatisées</li> <li>• Vente par extranet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation d'un intranet</li> <li>• Utilisation d'une base de données collective</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information par un échange de données informatisées</li> <li>• Information par un extranet</li> <li>• Échange d'informations par un réseau multi-entreprises</li> </ul>
<b>AUTOMATIQUE</b> C'est ici le prolongement de la relation planifiée. Le plus haut niveau de virtualité et nécessite davantage une relation dans le cyberspace.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transaction générée par un système intégré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification d'une réunion à travers un collecticiel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Échange d'informations effectué par un système intégré</li> </ul>

Source : adaptée de Brunelle (2003, p.45).

Les gestionnaires devraient chercher à analyser les motifs réels qui les poussent à intégrer ou non les TIC au sein du département de marketing. Suivant les résultats présentés dans ce mémoire, si un département de marketing intègre des fonctions qui traitent Internet et les bases de données, et présente une structure un peu plus complexe (divisionnelle) dans

l'industrie tertiaire (services), il semble que c'est dans le souci d'une approche plus relationnelle avec les clients. Marion (2001) explique toutefois que le marketing relationnel n'est pas toujours une panacée. D'après l'auteur, le marketing relationnel s'est rapidement réduit en une relation dénuée de sens en usant toujours de plus en plus d'actions commerciales pour s'introduire dans la vie privée des gens; par exemple en se limitant à l'introduction d'instruments tels que les banques de données sur les habitudes de consommation. Dans ce cas précis, ce n'est plus la relation client-fournisseur qui est relationnelle, mais bien la banque de données qui le devient.

La question qui se pose, avant d'apporter certaines modifications aux structures du département de marketing, par l'intégration des fonctions qui intègrent les nouvelles technologies, est donc de savoir si cela apportera réellement une meilleure efficacité aux résultats internes de l'entreprise. A contrario, les gestionnaires des entreprises qui dissocient les fonctions traitant les technologies du département de marketing devraient chercher à comprendre s'ils ne nuisent pas au traitement de l'information pour exploiter au mieux leurs capacités de marketing. Est-ce que les TIC renforcent, ajoutent de la valeur, et changent le rôle des individus à travers ① les transactions, ② la gestion de banques de données, ③ le e-marketing, ④ les interactions entre le consommateur et l'entreprise, ou encore ⑤ les échanges à travers un réseau (intranet, extranet), (Coviello, Milley, et Marcolin, 2001) ?

Les entreprises qui détiennent une grande capacité de traitement et de diffusion de l'information entre leurs sous-unités seraient celles qui exploiteraient le mieux leurs capacités de marketing (Vorhies, 1998). Par exemple, certaines applications intranet (privés) permettent désormais de relier les fonctions de l'entreprise qui se retrouvent sur la ligne de feu (ventes, marketing et service à la clientèle) et les fonctions moins « visibles » de l'entreprise telles que la finance, les opérations, la logistique et les ressources humaines (Chen et Popovich, 2003). L'information, une fois recueillie, est ensuite par exemple traitée à travers des techniques de « *data mining* ». En fait, ces techniques ne sont pas des phénomènes nouveaux, elles utilisent les mêmes fondements théoriques que les statistiques traditionnelles (Tufféry, 2003). Ce qui est nouveau, entre autres, c'est la capacité de stockage

et de calcul analogue via les technologies de l'information (TI) et la possibilité d'établir des « packages » de techniques différentes coordonnées entre elles automatiquement et autorisent le traitement d'importants volumes de données (Chopoorian et *al.*, 2001 ; Kwon, 2002, Tufféry 2003). Proprement dit, la différence tient surtout dans le traitement de quelques centaines d'individus et variables recueillies avec un protocole spécial, à quelques millions d'individus (population en constante évolution) et des centaines de variables avec un protocole nettement plus flexible (Tufféry, 2003).

Les échanges en EDI (*Electronic Data Interchange*) sont un autre exemple de technologies qui permettent le partage de données entre différentes organisations, de documents commerciaux ou administratifs de format normalisé, au moyen de messages électroniques transmis via un réseau à valeur ajoutée reliant les partenaires en temps réel (Dubé et Paré, 1999; Dussart, 1998 ; Maisonnas et Corriveau, 2000 ). La concrétisation de la coordination de toutes ces données dans les réseaux extranet (semi-privés) est idéalement rapprochée à travers l'approche ECR (*Efficient Consumer Response*) de manière à saisir les opportunités pour diminuer les coûts d'inventaire tout en maximisant l'espace sur les tablettes, par exemple (Dussart, 1998). Le terme ECR, très adéquat à logistique de distribution, désigne une stratégie de coûts centrée sur le consommateur qui vise foncièrement l'optimisation des échanges pour un approvisionnement dicté en fonction de la connaissance de la consommation finale, c'est-à-dire en fonction des ventes réelles au consommateur (Maisonnas et Corriveau, 2000).

L'ECR s'élargit dans le concept de SCM (*Supply Chain Managment*). Ce concept est un ensemble de procédures et de logiciels qui permettent de gérer de façon optimale la totalité des flux d'information, des flux physiques et des interfaces entre les différents acteurs, producteurs et fournisseurs qu'implique la fabrication d'un produit ou l'offre d'un service, et ce à partir des renseignements concernant la demande jusqu'aux données nécessaires à la distribution, en passant par la conception et la production proprement dite (Li et *al.*, 2006). Bien souvent, le système de gestion de la chaîne logistique (également appelé *logiciel*, *progiciel*, *solution* ou *outil*) vient se greffer au progiciel de gestion intégrée d'une entreprise

et aux logiciels de GPAO (gestion de la production assistée par ordinateur) que celle-ci utilise. L'informatisation de la chaîne logistique (*supply chain*) et de la gestion de la chaîne logistique (*supply chain management* ou *SCM*) représente de plus en plus un élément clé dans la stratégie d'une entreprise d'un point de vue concurrentiel (Li et *al.*, 2006). Elle s'inscrit dans la pratique du « juste-à-temps » et garantit la livraison du bon produit au bon moment. De cette informatisation est d'ailleurs née le concept de « logistique intégrée » intimement lié à la perspective nouvelle de la gestion d'une chaîne logistique intégrée (*integrated supply chain management* ou *ISCM*), incluant tant le client que les fournisseurs et les sous-traitants.

Tant pour les entreprises de biens que de services, si une part de la qualité du service à la clientèle est suffisamment associée au département de marketing, les enjeux d'intégration de la logistique au sein du département peuvent être une préoccupation pour les gestionnaires. En tenant compte prioritairement des autres variables d'influence soulevées dans ce mémoire, les gestionnaires peuvent étudier comment la centralisation des TIC dans le département peut nuire ou améliorer les capacités du marketing. Les capacités sont vues ici comme les forces du marketing, soit l'arrimage entre la connaissance collective, les habiletés et les ressources de l'entreprise pour répondre aux besoins du marché, à la valeur ajoutée dans la production des biens et des services, et à la satisfaction de la demande dans un contexte concurrentiel (Vorhies, 1998).

Enfin, que le choix d'une centralisation de ces activités se fasse au sein du département de marketing, ou ailleurs dans l'entreprise, il conviendrait d'implanter des règles et des procédures formalisées, en plus de développer un plan qui serait diffusé à travers toute l'organisation, et ce dans le but de développer les forces qui permettraient d'atteindre des niveaux de performance supérieurs (Vorhies, 1998).

b) Implications face aux variables qui ne peuvent pas être, ou difficilement être contrôlées par l'entreprise

Les gestionnaires ne peuvent pas manipuler certaines variables issues de ce mémoire, mais peuvent toujours les questionner pour trouver des solutions qui leur permettront d'atteindre leurs objectifs corporatifs.

### *Âge de l'entreprise*

L'âge de l'entreprise n'est pas vraiment une variable contrôlable. L'entreprise a tel âge ou a tel âge. Toutefois, comme cette variable se trouve être l'une des plus influentes dans les résultats de ce mémoire, il y a tout lieu de l'observer d'un peu plus près.

Le mot « âge » fait appel à la notion « d'espace-temps ». À l'intérieur de cet espace-temps s'ordonne la succession irréversible d'événements. La structuration de la fonction marketing actuelle est le résultat des décisions passées et du moment présent. Si on ne peut pas agir sur le passé car il est irréversible, il est possible d'agir sur le présent pour conditionner le futur.

Selon Greiner (1972), plus une organisation avance en âge, plus la structure devient complexe, et plus les habitudes s'institutionnalisent. Par contre, si plus les habitudes sont ancrées chez les travailleurs, plus il est difficile d'opérationnaliser des changements au niveau structurel. Les entreprises plus vieilles ont donc souvent tendance à s'enliser dans des comportements répétitifs pour ne pas brusquer leur environnement interne. Il se peut aussi que les dirigeants souffrent de « myopie » croyant que certains bouleversements ne sont pas importants au point de modifier l'équilibre actuel de l'entreprise (Allaire et Firsirotu, 2004). Cela serait en fait une grave erreur car toute entreprise doit viser à maintenir un certain équilibre entre elle et son environnement externe qui lui n'est pas statique. Si le comportement de l'entreprise reste stable, l'environnement contribuera inévitablement à déplacer cet équilibre un jour ou l'autre. Aucune entreprise n'est à l'abri. À la suite de changements dans la réglementation ou de

changements technologiques, ou tout simplement à la suite d'une façon inédite et audacieuse de concevoir le marché par un concurrent, il se peut qu'une entreprise qui se trouvait dans une situation de quasi-monopole se fasse supplanter. D'un autre côté, il se peut que les dirigeants des entreprises plus jeunes souffrent de « presbytie », en ce sens qu'ils ont un besoin d'agir dans l'immédiat sur un futur qui est pourtant beaucoup trop lointain pour poser des actions dans l'immédiat (Allaire et Firsirotu, 2004).

Les gestionnaires doivent analyser de plus près leurs habitudes de gestion pour tenter de comprendre si la structure de la fonction de marketing actuelle n'est finalement pas trop influencée par les « habitudes » des comportements du passé, ou encore par un empressement de rejoindre un futur qui est beaucoup trop lointain en fonction des ressources actuelles nécessaires. Dans une situation comme dans l'autre il se peut que les entreprises n'exploitent pas au mieux leurs ressources. Si la structuration de la fonction marketing est guidée par des décisions du passé, c'est peut-être parce que les gestionnaires n'anticipent pas assez le pouvoir de leur environnement externe. Par exemple, s'il y a une décroissance des ventes qui est déjà entamée, ceci est peut-être un signe que les capacités du marketing ne sont pas exploitées à leur maximum pour atteindre de hauts niveaux de performance. Sur ce point, il faut être prudent. Il se peut que les produits soient la cause de la décroissance mais il ne faut pas non plus écarter l'idée que la structure de la fonction marketing n'est peut-être plus adaptée à l'environnement. Si a contrario la structure est conditionnée par des prévisions trop lointaines, elle n'est peut-être pas adaptée pour répondre à la demande actuelle. Les entreprises plus jeunes sont souvent plus avant-gardistes mais ce n'est pas parce qu'il y a une offre de produits avant-gardistes que la structure doit être avant-gardiste.

Ce qu'il faut surtout retenir ici, c'est que toute entreprise, jeune ou vieille, doit adapter en continu ses ressources internes avec son environnement externe. La structure de la fonction marketing peut progresser en manipulant de nouvelles ressources, en réorientant les ressources, ou encore en cherchant des solutions pour une meilleure coordination entre les ressources. Si l'âge est un déterminant de la structure, il doit l'être dans la mesure où

l'entreprise atteint à un moment une certaine courbe d'expérience qui a un impact sur la structure et non pas parce que l'entreprise se conforte dans une certaine structure.

*Incertitude dans l'environnement, type de société, et nombre de concurrents directs*

L'incertitude dans l'environnement, le type de société (surtout de type public), et le nombre de concurrents (surtout entre 6 et 10 concurrents), sont toutes des variables externes qui peuvent influencer plus ou moins directement la structuration de la fonction marketing. Toutes ces variables ne sont pas contrôlables par l'entreprise mais peuvent néanmoins être mesurées par l'entreprise. Elles ont également tous en commun d'engendrer un certain niveau d'incertitude sur le devenir de l'entreprise.

Dans ce mémoire, le niveau d'incertitude dans l'environnement a été mesuré avec des outils objectifs (selon la DBRS et la S&P). Puisque en réalité ce sera souvent la perception de l'incertitude de la part des dirigeants qui aura une influence sur le rapport incertitude - caractéristiques de l'entreprise (Duncan, 1972, 1973; Lawrence et Lorsch, 1967; Tung, 1979; Van de Ven, Delbecq, et Koenig, 1976), est-ce que cette mesure dite objective est pertinente ? Même si les dirigeants ne prennent pas toujours leurs décisions en fonction du niveau d'incertitude « objectif » dans l'environnement, il reste que ces choix peuvent se faire en fonction de la perception des dirigeants du niveau d'incertitude « objectif » dans l'environnement.

Les gestionnaires pourraient donc insister sur la seule mesure de la perception des dirigeants de l'incertitude dans l'environnement. Mais est-ce réellement pertinent ici ? Une fois que cette mesure est prise, est-ce qu'ils pourront avancer que la structure de la fonction marketing est réellement adaptée à l'environnement ? Il semble beaucoup plus logique de mesurer l'environnement « objectif » pour prendre des décisions. Autrement dit, si l'incertitude est reliée au manque ou à la défaillance d'informations ne permettant pas de faire des prévisions de l'impact des facteurs environnementaux sur l'organisation, ou encore de prendre de



décisions définitives, puisqu'il est difficile d'en connaître l'issue (Demsetz, 1998, Duncan, 1972), il est un peu hasardeux de mesurer un facteur (ici la perception des dirigeants du niveau d'incertitude dans l'environnement) qui est lui-même incertain. De plus, il y a d'autres facteurs d'influence qui entraînent un certain niveau d'incertitude que les gestionnaires ne peuvent pas mesurer selon leur perception. Par exemple, comment faire une évaluation du nombre de concurrents pour comprendre les pressions compétitives auxquelles l'entreprise fait face tout en tenant compte des rivalités géographiques et des segments spécifiques du marché ? Dans un environnement très turbulent les dirigeants ont plus de difficulté à capter les différents signaux critiques de leur environnement. La turbulence pouvant être ici décrite comme « un état de l'environnement impliquant une perte de contrôle des dirigeants sur le devenir de l'entreprise » (Joffre et Koenig, 1985).

Ainsi, comme le niveau d'incertitude et d'autres variables liées à l'incertitude ont une influence sur la structuration, et comme toutes entreprises n'est pas à l'abri de gravir un jour ou l'autre dans un environnement turbulent, ou encore comme certaines entreprises n'ont pas nécessairement regardé la variable niveau d'incertitude de façon « objective » dans l'environnement pour adapter leur structure actuelle, il serait souhaitable que les gestionnaires tiennent compte de ces variables de façon objective lorsqu'il sera question d'adapter leur structure à leur environnement. Par exemple, pour les sociétés publiques, il est possible de se servir des analyses dynamiques des agences de cotation de crédit influentes comme la Dominion Bond Rating Service (DBRS), la Moody's Investor Services (Moody's) ou la Standard & Poor's (S&P). Ces agences offrent également différents rapports sur différentes industries qui intègrent les sociétés privées. La The Dun & Bradstreet Corporation, est une autre entreprise réputée pour ses services offerts en recherches aux entreprises et ainsi de suite. En fait, les rapports, les outils de mesure, et les études n'échappent pas en termes de choix pour les entreprises. Les entreprises ne doivent pas lésiner sur la qualité des produits offerts. La qualité n'est pas toujours fonction du prix mais surtout de la pertinence et de la justesse des informations qu'il sera possible d'en tirer. Les preneurs de décisions doivent filtrer le maximum d'informations qui positionnera l'entreprise comme un fragment dans une société globale.

Enfin, même si certains outils ont un pouvoir de donner une mesure plus objective, la mesure de la perception des partenaires sociaux peut être aussi très utile à la compréhension du niveau de risque dans l'environnement. Si les preneurs de décisions ont souvent tendance à n'interroger que les consommateurs, les clients d'affaires, et les hauts dirigeants de façon proactive, il n'en reste pas moins qu'il ne faut pas toujours attendre la rétroaction des autres partenaires. Interroger le devenir de l'entreprise à travers les points de vue des actionnaires, des syndicats, ou encore des fournisseurs, serait une autre façon d'obtenir de bons indicateurs sur le niveau d'incertitude dans l'environnement. Ces points de vue sont près de leurs propres intérêts que ceux de l'entreprise, donc la mesure est plus « objective ». En d'autres mots, tout comme les intérêts des consommateurs et des clients d'affaires, les intérêts de ces autres acteurs sont en « concurrence » avec les intérêts de l'entreprise. C'est en fait le niveau de « concurrence » entre les intérêts de chacun qui crée aussi un certain niveau d'incertitude.

#### *Type d'industrie et type de production*

Les biens et les services ne sont pas des variables contrôlables. Comme on sait maintenant qu'elles ont une influence sur la structuration, les gestionnaires devraient chercher pour optimiser la structure de la fonction marketing à définir plus précisément leurs produits. Lazo et Corbin (1961) avaient avancé que les caractéristiques des produits pouvaient potentiellement influencer la structuration de la fonction marketing. En fait, l'approfondissement d'une définition est d'autant plus pertinent que le type d'industrie a aussi été trouvé comme ayant une influence. Si le grand secteur d'activités n'a pas trouvé d'écho dans cette recherche, il semble que ce soit tout simplement lié à une limite de la taille de l'échantillon. Chaque industrie et chaque secteur d'activités offrent des biens et des services différents.

Les gestionnaires pourraient capitaliser sur la compréhension de la nature de leur offre plus ou moins tangible de leurs produits. Une école de pensée mentionne que l'intangibilité est souvent l'une des premières caractéristiques observées pour faire la différence entre les biens et les services (Nollet et Haywood-Farmer, 1992). À la base, les biens peuvent être

considérés comme étant plus tangibles et les services plus intangibles (Flipo, 1989; Sauvé et Filiatrault, 1996). Pour aller au fond des choses, sous sa forme la plus pure, l'intangibilité est décrite comme tout ce qui est insensible au touché et à la vue. En réalité, il n'existerait pas d'offre de « services purs », tout comme il n'existerait pas d'offre de « biens purs » car il y aura toujours une part difficilement dissociable du service du bien, tout comme du bien du service (Berry, 1980; Lovelock, 1983; Swartz, Bowen et Brown, 1992). Pour être plus précis : « un bien est un objet, une chose, et un service constitue une action, un geste, un effort [...] » (Nollet et Haywood-Farmer, 1992, dans CST, 2003, p.5).

Lovelock (1983) note que le processus de réalisation du service peut dépendre de la nature de l'acte de service, soit de la nature des choses « transformées » dans les services (personnes ou biens). À cet effet, il propose de mettre en perspective quatre groupes de services pour une meilleure compréhension de la nature de l'acte de service. Le tableau 4.29 répond à deux grandes questions qui peuvent se poser pour classifier la nature de l'acte : Est-ce que les actions tangibles s'adressent au corps des personnes ou à leurs biens personnels ? Est-ce que les actions intangibles s'adressent à l'esprit des personnes ou à leurs actifs intangibles ?

**Tableau 4.29**  
Compréhension de la nature de l'acte de service

	<b>PERSONNES</b>	<b>BIENS</b>
<b>ACTIONS TANGIBLES</b>	Services s'adressent au corps des personnes (hôtellerie)	Services s'adressent aux biens physiques des personnes (transport de marchandises)
<b>ACTIONS INTANGIBLES</b>	Services s'adressent au mental des personnes (conseils, formation)	Services s'adressent aux actifs intangibles des personnes (comptable, banque)

Source : Lovelock (1983, p. 12).

Dans la littérature, il est surtout avancé que les services de par leur nature intangible, à la différence des biens qui peuvent en général être examinés et évalués avant l'achat, augmentent le risque perçu chez les consommateurs qui ont plus de difficulté à évaluer le résultat final (Sauvé et Filiatrault, 1996). Plus les services sont intangibles, plus il est difficile

pour les consommateurs d'évaluer le résultat final. Ce niveau de difficulté prévaut également pour différencier les entreprises de services entre elles (Bitner, Brown et Meuter, 2000; Sauvé et Filiatrault, 1996). Goldkuhl et Röstlinger (2000) apportent cependant une autre perspective, soit du côté de la tangibilité et de l'intangibilité des biens. Selon eux, les biens et les services en tant que produits ont un caractère matériel ou immatériel (voir le tableau 4.30).

**Tableau 4.30**  
Deux dimensions pour décrire les produits

	CARACTÈRE MATÉRIEL	CARACTÈRE IMMATÉRIEL
BIENS	Biens matériels	Biens immatériels
SERVICES	Services matériels	Services immatériels

Source : Goldkuhl et Röstlinger (2000, p.3).

En combinant le tableau 4.30 aux éléments du tableau 4.29, et en tenant compte également « qu'un bien est un objet, une chose, et un service constitue une action, un geste, un effort », il est possible de proposer aux gestionnaires d'utiliser au final le tableau 4.31 suivant pour mieux définir leurs biens et/ou leurs services.

**Tableau 4.31**  
Combinaison des propositions de Lovelock (1983) et Goldkuhl et Röstlinger (2000)

	PERSONNES	BIENS
SERVICES (actions, gestes, efforts)	Services s'adressent au corps des personnes (hôtellerie; médecine, chirurgie; transport en commun; taxis; coiffure; assurance-vie)	Services d'adressent aux biens physiques des personnes (transport de marchandises; location d'outils; mécanique automobile; assurance automobile)
SERVICES (actions, gestes, efforts)	Services s'adressent au mental des personnes (université; bureau de psychologue; location de films; cinémas)	Services d'adressent aux actifs intangibles des personnes (comptable; bancaire; assurance salaire, retraite)
BIENS (objets, choses)	Biens s'adressent au corps des personnes (fabricant de médicaments; de produits de beauté)	Biens d'adressent aux biens physiques des personnes (fabricant de pièces automobiles, de thermopompes)
BIENS (objets, choses)	Biens s'adressent au mental des personnes (éditeur de livres; fabricant de jeux vidéo)	Biens s'adressent aux actifs intangibles des personnes (fabricant de coffre fort; fabricant de guichets automatiques; fabricant de cartes de crédit)

Sources : Adaptées des tableaux de Lovelock (1983, p. 12), et Goldkuhl et Röstlinger (2000, p.3).  
Les exemples sont pour la plupart personnels, et ils ne sont présentés qu'à titre d'essai.

Les entreprises de services et de biens présentent des niveaux variables d'intangibilité, en plus d'évoluer, comme le souligne Marticotte (1997), dans des environnements plus ou moins dynamiques et plus ou moins complexes. De façon implicite, ce constat confirme la thèse de Bowen et Bowers en 1985 qui stipulait qu'il n'existe pas plus de structure organisationnelle optimale qui s'adapte à toutes les entreprises de services, qu'il n'en existe pour les entreprises des biens.

La distinction entre les biens et les services est d'abord surtout académique et demande une meilleure définition lorsqu'il est question de trouver des moyens pour optimiser une structure, ou encore pour faciliter le choix d'une approche plus transactionnelle ou plus relationnelle. Ceci vient rejoindre les résultats de l'étude de Coviello et *al.* 2002. Ces derniers en venaient à la conclusion qu'au lieu de chercher à trancher entre les services ou les biens, qu'il serait préférable de chercher à trancher entre les entreprises qui ont des pratiques de marketing plus relationnelles, plus transactionnelles ou hybrides. La gestion des relations doit se faire de manière à réduire au maximum l'incertitude chez le consommateur qui cherche la meilleure offre qui lui permet de combler ses utilités, et de manière à ce que l'entreprise puisse maximiser les coûts de transaction nécessaires à l'atteinte de ses objectifs d'efficience organisationnelle (Perrien et Ricard, 1995). À l'aide d'une analyse plus approfondie pour mieux comprendre la nature des biens et des services offerts, et les implications des autres variables d'influence qui ont été soulevées dans ce mémoire, les gestionnaires pourront arriver à une meilleure solution finale pour adapter la structure à l'environnement.

#### *Position dans la structure*

Cette variable d'influence est en principe non contrôlable. À moins qu'une société mère soit achetée par une autre entreprise, ou qu'une filiale devienne une société unique, tant que la situation reste la même ces variables ne peuvent pas « fluctuer ». Une société mère reste une société mère et une filiale reste une filiale. Si ces variables sont importantes à considérer lors des analyses, c'est qu'elles peuvent être questionnées sous l'angle de dépendance ou d'indépendance.

Les gestionnaires doivent se pencher dans un premier temps sur les cas de sociétés mères qui délèguent une faible part des activités de marketing à leurs filiales. Un nombre important de facteurs doit être considéré avant d'aboutir à des systèmes de contrôle basés sur un haut niveau de bureaucratisation. On parle ici des filiales qui doivent rendre compte de leurs activités à leur société mère sur une base régulière, ou auxquelles on impose une structure particulière parce que la société mère souhaite conserver le contrôle sur les activités de marketing.

Un haut niveau de dépendance des filiales envers leur société mère peut être nuisible si la stratégie est orientée vers l'adaptation aux marchés locaux. Par exemple, si les filiales sont dépendantes de plusieurs autres acteurs externes et que la société mère ne peut pas vraiment les contrôler par elle-même : le marché (le plus gros pourcentage des ventes se fait sur un même marché), les clients (un pourcentage des ventes est effectué auprès de peu d'acheteurs), un environnement concurrentiel (pourcentage élevé de vendeurs sur un même marché), les actionnaires, les fournisseurs, les distributeurs, et les lois imposées par l'État.

Il faut comprendre que plus la dépendance des filiales augmente envers ces autres acteurs, plus le niveau d'incertitude augmente dans l'environnement. Dans une telle situation, la centralisation des activités de marketing au sein des filiales est souhaitable pour qu'elles puissent s'adapter le plus rapidement possible aux changements imposés par l'environnement. En d'autres mots, si le processus de décision implique un haut niveau de bureaucratisation dans la structure du groupe, il sera plus difficile pour les filiales de s'adapter aux changements. De plus, si des décisions doivent être prises au regard des entreprises que les filiales peuvent avoir elles-mêmes sous leur contrôle à l'international, la structure administrative peut être lourde au point de nuire à la performance de façon significative sur le ou les marchés.

A contrario, si les filiales ne dépendent pas d'un ensemble d'acteurs, il se peut que la société mère puisse avoir un meilleur contrôle sur l'ensemble des autres acteurs. Cela est souvent possible lorsque les produits offerts par les entreprises dans la structure du groupe sont indifférenciés, « standardisables », que l'environnement est stable, et que la stratégie de marketing ne nécessite pas une adaptation aux marchés locaux. Une centralisation permettra de mettre en place des politiques uniformes entre les filiales, de favoriser une meilleure coordination entre les activités, d'instaurer des techniques de contrôle, et de favoriser l'accès aux gestionnaires des filiales à des spécialistes pour certaines situations particulières, etc.

Cette centralisation peut être aussi l'affaire d'une filiale particulière qui prend à sa charge le contrôle des activités de marketing pour désengorger les filiales de façon à favoriser des économies d'échelle pour ce qui est de certaines ou de l'ensemble des activités. En fait, lors de la collecte de données, le recueil de l'information quant au pourquoi les entreprises n'ont pas d'activité de marketing au sein de leur entreprise montre que ce choix est assez important pour certains groupes d'entreprises. 33,3% (14/42) des entreprises à l'étude se trouvent face à une telle situation : aucune activité de marketing n'est effectuée à la société mère ou à la filiale, car les activités sont complètement centralisées dans une filiale particulière.

Pour évaluer si ces choix sont optimaux pour la fonction marketing de leur entreprise, en plus des quelques pistes qui sont offertes ici, les gestionnaires doivent creuser l'analyse avec l'ensemble des variables d'influence. Au final, cette typologie de classification de la fonction marketing dans les grandes entreprises canadiennes va bien au-delà de la simple constatation que certaines variables ont une influence sur la structuration de la fonction marketing. Elle permet de dégager plusieurs implications qui favoriseront des choix plus éclairés pour adapter la structure à l'environnement, qui à son tour permettra à l'entreprise d'atteindre ses objectifs corporatifs.

La prochaine section 4.4 tentera de faire le point sur les avenues de recherche possibles en lien avec les résultats de la présente recherche.

#### 4.4 Les avenues de recherche

Si le but d'un mémoire est la maîtrise d'un sujet, cette maîtrise devrait en principe conditionner de futures recherches. Cependant, pour conditionner, il faut convaincre, et pour convaincre, il faut faire la démonstration de la pertinence des propositions qui peuvent être perçues comme le complément d'une recherche.

Les avenues de recherche qui sont présentées ici lancent probablement de grands défis à la recherche sur la structuration de la fonction marketing. En toute humilité, il semble que ces propositions sont réalisables, mais il faut néanmoins comprendre que la présentation de certains axes n'obéit pas nécessairement à la règle d'une revue de la littérature profonde. Dans la mesure du possible, les avenues sont appuyées d'éléments qui ont été traités dans ce mémoire, ou encore de nouvelles lectures qui ont été faites tout au long de sa réalisation. En d'autres mots, lorsque certains éléments de ce mémoire sont repris, ils le sont dans le but de recentrer le sujet face à de nouvelles avenues. Quand de nouvelles lectures sont ajoutées, elles le sont pour faire la preuve que les recherches futures pourraient peut-être s'autoriser à un peu plus d'audace en introduisant de nouvelles variables. Considérant les nombreux changements de notre époque, il semble clair que ce sujet sur la structuration de la fonction marketing fait partie d'une réalité beaucoup plus complexe qu'il y a quarante ans, vingt ans, ou même dix ans.

Cette section du mémoire met donc en relief tour à tour trois principales avenues de recherche. La première a trait à l'approfondissement de cette étude par la prise en considération du niveau de développement des différents départements de marketing dans le cas des multinationales. Quant à la deuxième, elle propose d'étudier la dynamique de la fonction marketing dans le cas des équipes à distance. Enfin, la troisième met de l'avant l'idée d'examiner la dynamique de la fonction marketing dans les entreprises réseau.



*Première avenue de recherche : le niveau de développement des différents départements de marketing dans le cas des multinationales*

Un des fils conducteurs de cette recherche était lié à l'idée que le département de marketing n'est pas nécessairement figé à un seul endroit ou au même endroit. D'ailleurs, des résultats dans les analyses complémentaires, il a été possible de dégager le profil qui suit. Lorsque les sociétés mères ont au moins une ou plusieurs sous-entreprises sous leur contrôle, qu'elles sont âgées de 25 ans et moins, qu'elles gravitent dans un environnement plutôt incertain, et qu'elles sont d'origine canadienne, elles ont surtout tendance à centraliser la fonction marketing à l'interne lorsque la couverture géographique physique de leurs filiales n'est qu'au Canada, alors qu'elles ont surtout tendance à décentraliser la fonction marketing vers les filiales lorsque la couverture géographique de leurs filiales est au Canada et à l'étranger.

Les résultats sont intéressants dans la mesure où ils ont permis de faire ressortir certaines variables d'influence pour mieux expliquer une certaine dynamique quant au pourquoi les entreprises centralisent ou décentralisent le département de marketing. Cependant, bien que la présente recherche aille au-delà des recherches précédentes en termes d'explications, elle ne va pas au fond des choses pour expliquer ce qui peut aussi se passer ailleurs dans la structure du groupe. En réalité, il est impossible avec ces résultats de savoir si les organigrammes représentent une part importante des activités de marketing à l'intérieur de certaines multinationales. Cette dimension de centralisation ou de décentralisation mériterait une attention plus particulière, et ce pour deux ensembles de raisons.

Premièrement, la collecte de données a permis de saisir que d'autres activités de marketing étaient aussi effectuées ailleurs dans la structure du groupe des entreprises qui ont un département de marketing à l'interne (fonctionnelle ou divisionnelle). Il a été précisé qu'un pourcentage non négligeable de ces entreprises avait différentes façons de coordonner le département de marketing à l'intérieur de la structure du groupe. Au moins 60,8% (45/74) de ces cas d'entreprises effectuent d'autres activités de marketing ailleurs dans une filiale particulière, dans les filiales, ou à la société mère. Il est précisé « au moins », car des 60,8%,

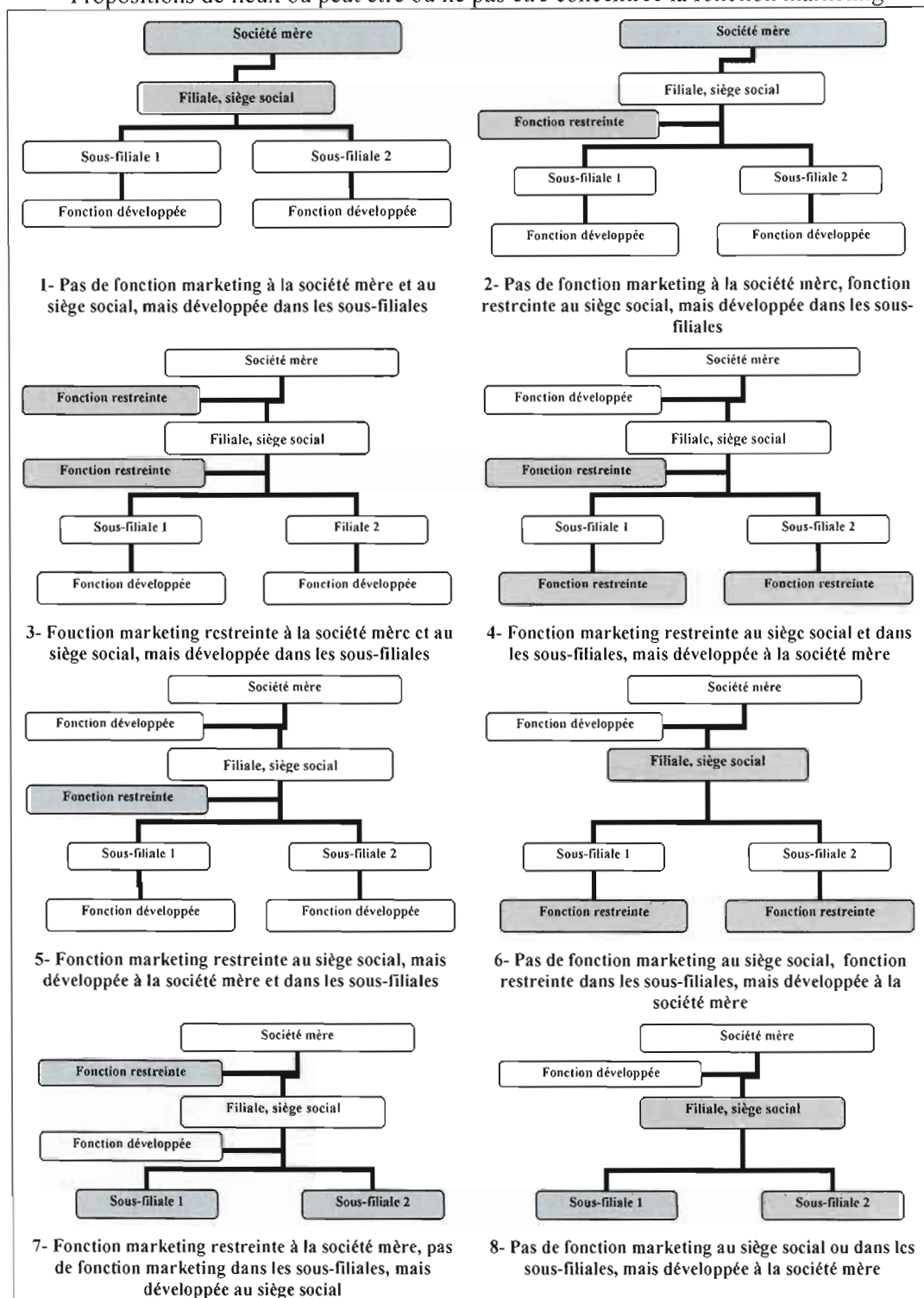
dans 39,2% (29/74) des cas il a été impossible d'obtenir cette information. Si sont ajoutées à ces 45 entreprises, les 42 autres qui disent ne pas avoir de département de marketing à l'interne, car il est plutôt concentré ailleurs dans une filiale particulière, dans les filiales ou à la société mère, on se rend compte qu'aux moins 63,9% (45+42/136) des cas à l'étude ont différentes façons de concentrer la fonction marketing à travers la structure du groupe.

Deuxièmement, quelques études empiriques ont effleuré le sujet de plus près ou de loin et confirment qu'un ensemble d'activités peut être distribué différemment à travers la structure du groupe. Une étude menée par McNamara (1972) auprès de 640 entreprises américaines laissait comprendre que les plus petites entreprises opéraient leur service du marketing surtout au siège social, alors que les plus grandes ne mobilisaient qu'un personnel très limité à la société mère ou au siège social pour traiter certains aspects du marketing. Trente-cinq ans plus tard, est-ce toujours la même réalité ? Homburg, Workman, et Jensen (2000) ont également soulevé que s'il n'y a pas de département de marketing à l'interne, cela ne veut pas nécessairement dire que les entreprises ne font plus de marketing. Selon eux, dans l'exemple des multinationales, la position de la fonction marketing peut être aussi redirigée vers une autre ou les filiales (ou vers la société mère, selon l'angle observé). Quant à Kotler, Filiatrault et Turner (2000), ces derniers proposaient trois situations dans leur ouvrage : 1- Pas de service marketing au siège social ; 2- Un service marketing restreint au siège social, et 3- Un service marketing développé au siège social.

Suivant les commentaires des dirigeants recueillis dans cette recherche, il semble possible d'aller au-delà des trois propositions de Kotler, Filiatrault et Turner (2000). Le but ici n'est pas d'entrer dans les détails, mais de proposer d'autres combinaisons possibles dans le cas des très grandes entreprises. La figure 4.2 à la page suivante suggère des lieux où peut être ou ne pas être concentrée la fonction marketing dans la structure du groupe, et le niveau de développement possible. Il faut noter que les sous-filiales peuvent être aussi des divisions. Les exemples distinguent aussi le siège social d'une société mère, mais, le siège social peut être aussi à la société mère.

**Figure 4.2**

Propositions de lieux où peut être ou ne pas être concentrée la fonction marketing



À l'aide des variables significatives qui ont été relevées dans ce mémoire, entre autres, il serait pertinent de tenter d'expliquer pourquoi le département de marketing est plus développé à un endroit plutôt qu'un autre.

Comme première condition à une telle recherche, il faudrait localiser toutes les activités de marketing dans la structure du groupe. Pour bien cerner le phénomène, il serait important d'obtenir les informations qui permettraient de définir le niveau de « développement » du ou des différents départements de marketing à travers la structure du groupe. Les organigrammes sont de bons indicateurs, mais considérant les non-réponses de la présente recherche, il semble que les entreprises ne sont pas toujours disposées à donner ce genre de document. Peut-être que le développement d'un questionnaire bien structuré arriverait à capturer un niveau d'informations satisfaisant sur la structure. De plus, le questionnaire aurait l'avantage de pouvoir recenser d'autres variables qui ont été recensées dans la revue de la littérature, en plus de pouvoir les confronter aux autres caractéristiques structurelles telles que la formalisation, la standardisation, la centralisation (pouvoir), et la spécialisation.

Un dernier élément qui serait intéressant pour compléter une telle recherche, ce serait de tenter de comprendre les prédispositions stratégiques de communication d'une entreprise multinationale qui peuvent varier en fonction de ses attitudes de gestion : ethnocentrique (guidée par les valeurs/intérêts de la société mère), polycentrique (taillée pour convenir aux cultures des différents pays), régiocentrique (unir les intérêts de la société mère avec ceux des filiales/divisions régionales) ou géocentriques (décisions clés évaluées séparément selon l'impact sur chaque pays) (Kotabe et Helsen, 2004). Cette dimension, tout aussi bien que d'autres facteurs de contingence, pourrait influencer sur l'importance qui sera accordée à la fonction marketing au sein de ces superstructures d'entreprises qui peuvent varier tant en taille qu'au niveau des compétences marketing nécessaires.

*Deuxième avenue de recherche : la dynamique de la fonction de marketing dans le cas des équipes à distance*

Quoique ce mémoire se veuille appuyé sur la théorie de la contingence, soit sur certaines variables dites « éprouvées » dans le domaine des sciences de la gestion pour mieux décrire et expliquer la structuration des entreprises, il a été souligné dans les limites de la recherche qu'une remise en question s'imposait avec les TIC.

Les TIC ont été traités dans ce mémoire selon un angle qui permettait de voir si la fonction marketing intégrait une fonction pour traiter avec les technologies. Les analyses complémentaires ont permis de conclure que lorsque les entreprises ont une ou plusieurs sous-entreprises sous leur contrôle, qu'elles appartiennent à l'industrie tertiaire, qu'elles font essentiellement une production de services, qu'elles sont une société mère, et qu'elles n'ont aucune fonction pour traiter avec les technologies dans le département de marketing, elles vont surtout emprunter une forme fonctionnelle, alors que si elles ont une ou des fonctions pour traiter avec les technologies, elles vont emprunter une forme divisionnelle.

Mais le reflet des organigrammes ne présente peut-être pas toujours la réalité des relations sur le terrain. Si un département de marketing intègre des fonctions qui traitent Internet et les bases de données, ou encore présente une structure un peu plus complexe dans l'industrie tertiaire (services), il semble que c'est dans le souci d'une approche plus relationnelle avec les clients. La recherche a surtout mis en relief les TIC selon une perspective commerciale.

Il a été vu que des travaux empiriques supportent la triple hypothèse selon laquelle la technologie Internet (ici autour du seul usage de courriels, de sites Web et de forums de discussion) rend la gestion de la relation client plus efficace car elle :

- Favorise la compréhension du comportement actuel et futur des consommateurs (Hoffman et Novak, 1996 ; Boyle, 2001) du fait notamment d'une plus grande interactivité (Arnott et Bridgewater, 2002);

- Permet de personnaliser la relation avec les consommateurs (Bradshaw et Brash, 2001 ; Arnott et Bridgewater, 2002) et;
- Fait accroître le degré de fidélité de consommateurs (Barlow, 2001 ; Starkey et Woodcock, 2002 ; Cuthbertson et Laine, 2004).

La recherche sur la structuration de la fonction marketing doit nécessairement poser un nouveau regard sur les facteurs de contingence. Il est clair que Internet et les nouvelles technologies qui y sont dérivées ouvrent de nouveaux horizons, changeant la structure des marchés, ce qui force parfois les entreprises à consolider leurs activités en un seul centre pour faire la boucle entre tous les marchés (Javary, 2004, Tixier, 2005). Les entreprises peuvent désormais se contenter d'avoir un seul dirigeant ou quelques personnes dans la fonction marketing dans une filiale dans un quelconque pays, et celui-ci ou ceux-ci servent simplement de relais pour transmettre les informations au centre de coordination. Ce qui explique peut-être pourquoi certaines entreprises disaient avoir d'autres activités de marketing ailleurs dans la structure du groupe.

L'utilisation des TIC serait effectivement l'un des « éléments clés » des nouvelles formes organisationnelles (NFO) (Achrol 1991, 1997; Achrol et Kotler, 1999; Lefebvre et Lefebvre, 1999; Parot, 2003). Néanmoins, même si ce mode de communication permet de franchir les frontières traditionnelles entre les individus séparés par une distance géographique importante, il y a tout de même une différence à faire entre les équipes qui utilisent essentiellement, voire uniquement les TIC, et les individus qui utilisent un nouveau médium pour laisser un simple mémo à un collaborateur (i.e. utiliser le courrier électronique au lieu de décrocher le téléphone). Aussi, bien qu'il y ait de plus en plus d'entreprises qui utilisent des modes de fonctionnement de travail en équipes à distance (EAD), cela ne se signifie pas que ce mode s'applique automatiquement à l'ensemble de l'organisation (Cascio et Shurygailo, 2003). De plus, autant il est possible que les équipes virtuelles n'utilisent que les TIC pour réaliser leurs tâches et communiquer, autant il est possible que ce ne soit pas le dénominateur commun pour toutes les équipes à distance.


Une avenue de recherche qui semble pertinente à l'avancement de la recherche serait de tenter d'évaluer l'impact des TIC sur les NFO des EAD au marketing, comparativement à leur impact sur des formes plus traditionnelles (fonctionnelle et divisionnelle). Pour y arriver, il serait possible d'utiliser d'abord comme base la typologie de Parot (2003) qui permettrait une compréhension du niveau de complexité de la structuration de la fonction marketing. Selon l'auteure, à partir de cette typologie, il serait plus facile ensuite d'analyser les pratiques managériales pour les différentes formes d'équipes (allant de formes plus traditionnelles moins complexes vers les NFO plus complexes) (voir figure 4.3)

Suivant les idées émises par Parot (2003) dans cette figure, les équipes temporaires n'ont généralement pas de structure hiérarchique, elles sont créées pour réaliser des activités spécifiques, et la composition de ces dernières change en fonction des avancées de la mission d'un projet. Du côté des équipes permanentes, elles ont une certaine structure hiérarchique (ou ont à tout le moins un responsable de l'équipe), ce qui implique en principe des interactions quotidiennes.


Il est aussi possible d'évaluer la distance sous l'angle géographique et /ou temporelle. Plus la distance géographique est importante, plus il y a de chance que l'équipe utilise des moyens de communication qui reposent sur les TIC. À l'opposée, plus la distance géographique est faible, plus il est envisageable de réaliser les tâches et de communiquer en face-à-face. Selon Parot (2003), que ce soit en face-à-face ou via les TIC, la distance peut aussi être évaluée par le temps des échanges au cours d'une journée. Si les communications journalières ne sont que de quelques heures, la distance sera vue comme étant forte, alors qu'elle sera vue comme étant faible si le temps de travail et de communication couvre une majeure partie de la plage de travail dans une journée.




**Figure 4.3**  
Typologie des équipes à distances

DURÉE DE VIE DES ÉQUIPES																	
Permanente									Temporaire								
DISTANCE GÉOGRAPHIQUE ET/OU TEMPORELLE																	
Distance Faible				Distance Forte				Distance Faible				Distance Forte					
0	D <sub>N</sub>	D <sub>P</sub>	D <sub>NP</sub>	0	D <sub>N</sub>	D <sub>P</sub>	D <sub>NP</sub>	0	D <sub>N</sub>	D <sub>P</sub>	D <sub>NP</sub>	0	D <sub>N</sub>	D <sub>P</sub>	D <sub>NP</sub>		
																	
Mono-entreprise	Complexité de la tâche																
	1A	1B	1C	1D	2A	2B	2C	2D	1A*	1B*	1C*	1D*	2A*	2B*	2C*	3D*	
Multi-entreprises <th colspan="17">Complexité de la tâche</th>	Complexité de la tâche																
	3A	3B	3C	3D	4A	4B	4C	4D	3A*	3B*	3C*	3D*	4A*	4B*	4C*	4D*	
	Complexité de la tâche																
	5A	5B	5C	5D	6A	6B	6C	6D	5A*	5B*	5C*	5D*	6A*	6B*	6C*	6D*	
	Complexité de la tâche																
	7A	7B	7C	7D	8A	8B	8C	8D	7A*	7B*	7C*	7D*	8A*	8B*	8C*	8D*	

0 : Seule la distance géographique et/ou temporelle  
D<sub>N</sub> : Distance de culture nationale  
D<sub>P</sub> : Distance de culture professionnelle  
D<sub>NP</sub> : Distance de culture nationale et professionnelle

 Complexité croissante de la distance dans un type d'EAD

 Complexité des types d'EAD

Source : Adaptée de Parot (2003, p. 6).

Bien que Parot (2003) n'ait pas défini les critères pour opérationnaliser cette variable, elle convient que la distance culturelle peut aussi jouer un rôle, tout comme le proposent les tenants de la théorie de la contingence. Elle rajoute à cette dimension la dimension de la distance professionnelle. Chaque fonction dans l'entreprise peut avoir des membres dont la formation, les intérêts et les priorités sont ou ne sont pas divergents. Dans la figure 4.3, sur la ligne 0, D<sub>N</sub>, D<sub>P</sub>, D<sub>NP</sub>, le « 0 » indique la configuration la plus simple qui ne tient compte que



de la distance géographique, et le « Dnp » à l'extrême, représente la configuration la plus complexe qui imbrique la distance géographique, la distance de la culture nationale et professionnelle.

Une autre dimension à observer peut être la nature de l'activité ou des tâches. Pour y arriver, Parot (2003) suggère d'utiliser la typologie des tâches de McGrath (1984) qui repose sur deux axes (« conceptuelles/opérationnelles » et « conflit/coopération ») donnant lieu à quatre types d'activités (génération, choix, négociation, exécution).

Au niveau de la constitution de l'entreprise, il se peut que des EAD soient créées pour répondre à une entreprise ou à plusieurs entreprises (filiales, divisions, partenaires, fournisseurs, distributeurs, etc.). On remarque dans cette même figure 4.3 que les équipes permanentes ou temporaires atteignent des niveaux de complexité plus importants dans une situation de multi-entreprises que de mono-entreprise. En fait, plus il y a d'acteurs dans l'environnement, plus l'adaptation de la structure est complexe. Autrement dit, plus les EAD ont à négocier avec plusieurs entités, plus la structuration devient complexe.

Finalement, pour comprendre le niveau de complexité, la typologie fait ressortir pour chaque case numérotée de 1A (1A\*) à 8D (8D\*) différentes combinaisons possibles pour chaque type d'équipe. La complexité peut-être comprise selon un axe horizontal (droite=moins complexe et gauche = très complexe), et un axe diagonal (en haut, à droite= moins complexe, et en bas, à gauche= très complexe).

L'utilisation de cette typologie permettrait de non seulement comprendre un certain angle de l'impact des TIC selon les perspectives commerciale, interne et stratégique sur les formes structurelles qui ont été traitées ici dans ce mémoire et les NFO, mais d'approfondir le niveau de compréhension des interactions sur le terrain. Dans un « monde idéal », le chercheur pourrait chercher à comprendre et à expliquer l'impact des TIC sur chacune des caractéristiques structurelles telles que la formalisation, la standardisation, la centralisation

(pouvoir), la spécialisation, soit par la voie d'une analyse en profondeur des pratiques managériales pour les différentes formes. L'intégration des cinq approches marketing à travers les TIC de Coviello, Milley, et Marcolin (2001) serait aussi intéressante. Est-ce que les échanges se font pour favoriser : ① les transactions, ② la gestion de banques de données, ③ le e-marketing, ④ les interactions entre le consommateur et l'entreprise, ou encore ⑤ les échanges à travers un réseau (intranet, extranet). L'envergure d'un tel projet ne fait aucun doute. Une approche qualitative permettrait probablement d'appréhender le phénomène de façon plus holistique, et pourrait aussi inclure d'autres variables de contingence qui ont été présentées dans la revue de la littérature. Sans chercher à entrer dans les détails d'une méthodologie appropriée, la recherche pourrait se pencher sur quelques cas pour bien cerner l'ensemble du phénomène. Il serait sans doute illusoire de chercher à remplir les cases de 1A à 8D\* dans la typologie de Parot (2003), mais tout de même, le chercheur pourrait tenter d'obtenir une certaine représentativité des types d'entreprises qu'elle propose. La typologie suggère des entreprises qui doivent répondre à une entreprise, ou encore à plusieurs entreprises (filiales, divisions, partenaires, fournisseurs, distributeurs).

*Troisième avenue de recherche : la dynamique de la fonction marketing dans les entreprises réseau*

Dans le cadre de cette recherche, il avait été décidé de ne pas aller au-delà du traitement de la départementalisation de la fonction marketing de forme fonctionnelle ou divisionnelle (par extension matricielle, multidivisionnelle). En fait, seules ces formes avaient été discutées dans la revue de la littérature jusqu'à ce jour pour cette fonction, et ce surtout dans les manuels d'introduction en marketing. Dans la mesure où un sujet n'a presque jamais été traité empiriquement, il semble logique de s'en tenir d'abord au plus simple. Par la suite, si les résultats sont significatifs, le chercheur intéressé par le traitement de ce sujet pourra tenter d'enrichir la connaissance en poussant un peu plus loin.

Magun (1998) avait précisé que la redéfinition de la structure organisationnelle des entreprises canadiennes peut mener ces dernières à une rationalisation des procédés en

fusionnant certaines activités avec d'autres sociétés, en faisant l'acquisition d'autres entreprises ou en déléguant désormais certaines activités à d'autres acteurs du réseau. Dans la mesure où il y a eu un taux de non-réponses ( $n=267/421$ ) et de refus formels ( $n=18/421$ ) de 67,7%, il se peut que certaines entreprises aient une structure beaucoup trop complexe pour l'offrir à un chercheur sur « papier électronique ». Il est possible de faire cette assertion, car un nombre assez important d'études ont traité de nouvelles formes d'organisations (NFO).

Si ces formes n'ont pas été largement discutées dans la revue de la littérature de ce mémoire, c'est que ces formes semblaient plutôt s'appliquer aux structures des entreprises, et non à l'étude des formes de départementalisation prises en considération de façon individuelle. Un exemple encore plus frappant que les équipes à distance (EAD), est celui de l'entreprise réseau. Il est dit que les groupes ou les équipes peuvent faire partie de l'entreprise réseau, mais ils ne représentent pas « l'entreprise réseau » comme telle. Aussi, les liens d'interdépendance doivent être observés entre les entités constitutives et non entre les services, ou les unités des départements d'une même entreprise (Thompson, 1967). Les NFO naissent généralement lorsqu'il y a un besoin impératif de faire éclater les frontières internes pour permettre à l'entreprise d'avoir un contact plus étroit avec l'environnement externe, qu'il y a nécessité de revoir le rôle des individus à l'intérieur des groupes pour favoriser l'intégration des compétences de chacun, et/ou lorsqu'il y a urgence de revoir la structure (ou certaines sous-structures) de l'organisation pour faire face à des environnements très concurrentiels (Achrol, 1991, 1997; Achrol et Kotler, 1999; Lefebvre et Lefebvre, 1999; Dubé et Paré, 2002; Parot, 2003; Rorive, 2003). Les travaux de Assens et Baroncelli (2004) font ressortir trois façons de « faire » pour les entreprises qui mènent vers les NFO:

*Faire* : l'entreprise décide de tout réaliser par elle-même, en intégrant les différents maillons de la chaîne de valeur dans son environnement. Les fusions-acquisitions participent à ce phénomène qui engendre une concentration de l'offre. Les relations inter-organisationnelles sont gérées selon le modèle hiérarchique.

*Faire faire* : l'entreprise décide de sous-traiter une partie des activités sur un marché, en négociant des modalités de contrat en sélectionnant les partenaires selon des critères de prix, en s'informant par le jeu d'intermédiaires. Les relations inter-organisationnelles sont alors gérées selon le modèle marchand.

*Faire avec* : l'entreprise décide de collaborer avec des partenaires indépendants pour accéder à des ressources complémentaires. Ces partenaires sont choisis en fonction de critères d'affinité, de confiance et de réciprocité. La co-traitance se substitue alors à l'intégration de la sous-traitance. Les relations sont alors gérées selon le modèle réseau. (Assens et Baroncelli, 2004, p. 4)

La définition du premier « faire » ressemble probablement beaucoup plus aux cas des entreprises avec un département de marketing qui ont répondu à cette recherche. Mais attention, ceci n'est peut-être qu'une erreur de jugement. Dans la définition du « faire faire », il se peut que des entreprises qui ont répondu à cette recherche utilisent ce mode de fonctionnement pour certaines activités de marketing. En fait, ce ne sont pas tous les organigrammes à l'étude qui présentaient tous les « P » du marketing. Quant à la définition du « faire avec », il implique une dynamique qui a fort probablement échappé à la recherche avec le type de demandes qui avait été fait. Est-ce que les entreprises qui ont répondu que les activités de marketing étaient effectuées par des spécialistes dans d'autres fonctions sont intégrées dans des entreprises de type réseau ?

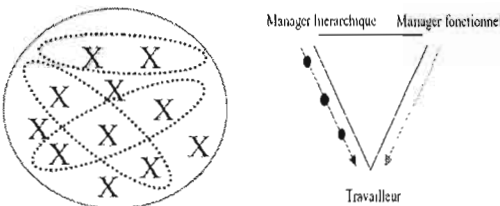
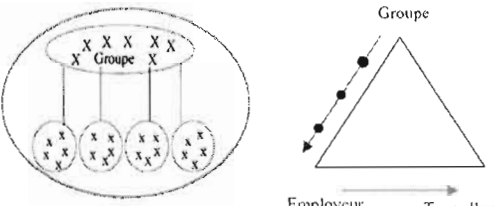
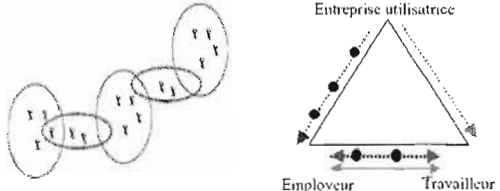
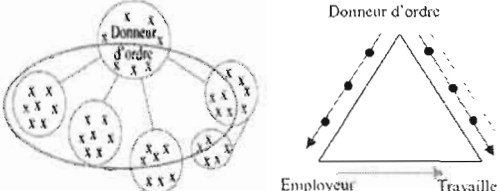
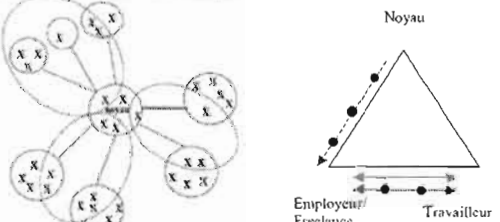
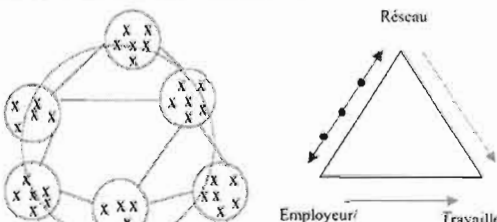
En poussant un peu plus loin les lectures, sur la base d'un travail de recherche empirique, Rorive (2005) a développé une typologie de six types de configurations réseau. Contrairement à Assens et Baroncelli (2004), Rorive (2005) intègre la notion d'externalisation des activités dans sa typologie de configurations réseau. Les variables constitutives de la typologie sont présentées au tableau 4.31. Quant à la figure 4.4 qui est présentée à la page qui suit le tableau 4.31, elle offre une vue d'ensemble de la dynamique de ces variables sur différents types de réseau.

**Tableau 4.31**  
Variables constitutives de la typologie des entreprises réseau selon Rorive

Variables	Description
<b>Dynamique de création</b>	Distinction entre les réseaux nés d'une démarche soit de <i>reengineering</i> : réorganisation des processus, suppression des barrières internes (géographiques, fonctionnelles ou hiérarchiques); d' <i>externalisation</i> : confie tout ou une partie d'un maillon de sa chaîne de valeur à un partenaire externe; d' <i>assemblage</i> : un noyau (entreprise) met en commun des entreprises ou des individus en vue de réaliser un projet précis qui lui a été confié. Le noyau reste l'interface avec le marché et joue le rôle d'assembleur; ou d' <i>association</i> : plusieurs entreprises décident de s'associer pour répondre à une demande du marché ou pour mener un projet précis.
<b>Logique de constitution (Richardson, 1972; Heitz, 2000)</b>	Distinction entre les réseaux à logique soit additive (gestion commune d'activités similaires); ou complémentaire (gestion commune d'activités complémentaires).
<b>Agencement des enveloppes</b>	Distinction entre les réseaux dans lesquels les enveloppes juridique et organisationnelle sont soit incluses : enveloppes juridiques incluses dans une seule organisation ou plusieurs enveloppes organisationnelles dans une seule enveloppe juridique; dissociées : enveloppe juridique d'une entreprise est dissociée de son enveloppe organisationnelle par la recomposition d'une enveloppe organisationnelle au niveau du réseau; ou juxtaposées : enveloppes organisationnelles apparaissent au croisement de plusieurs enveloppes juridiques et coexistent à plus ou moins long terme.
<b>Stabilité du réseau (Heitz, 2000; Favier et al., 1998)</b>	Distinction entre les réseaux inclusifs et de courte durée (stabilité faible); ou exclusifs de longue durée (stabilité forte).
<b>Structure (forme) organisationnelle (Nizet et Pichault, 1995; Midler, 1993)</b>	Distinction entre les réseaux à structure soit Matricielle, projet : les interdépendances, la position des éléments et celle des individus changent fréquemment ; ou fonctionnelle : se fait sur la base des activités exercées de même nature.
<b>Mécanisme de distribution du pouvoir (Boulanger, 1995)</b>	Distinction entre les réseaux où le pouvoir est distribué de façon : descendante : élément central fort qui décide des règles et du niveau de délégation; ascendante : délégation du pouvoir octroyé par les éléments du réseau au réseau; latérale : le pouvoir se répartit horizontalement selon des rapports de force équilibrés entre les différents partenaires; ou polycentrée : le pouvoir émane de différents centres de décision unis par des liens contractuels ou de coordination.
<b>Liens d'interdépendance (Thompson, 1967)</b>	Distinction entre les réseaux dont les éléments sont unis soit par des liens : de communauté : département liés par la dépendance commune à l'égard d'une même ressource; réciproques : l'action d'un service déclenche l'action d'un autre qui réamorce à son tour le premier; séquentiels : un département ne peut effectuer son travail que si un autre réalise le sien; (entre entités constitutives et non entre services ou départements d'une même entreprise)
<b>Actifs spécifiques du réseau (Heitz, 2000)</b>	Distinction entre les réseaux à actifs spécifiques forts (création de valeur au niveau du réseau); ou faibles (création de valeur au niveau des éléments du réseau).

Sources : Adaptées de Rorive, (2003, 2005).

**Figure 4.4**  
Différents types de réseau selon Rorive

Réseau interne		Réseau intégré	
			
Dynamique de création	Réorganisation	Dynamique de création	Externalisation
Stabilité	Faible	Stabilité	Forte
Agencement enveloppes	Inclusion	Agencement enveloppes	Inclusion
Forme organisationnelle	Projet, matricielle	Forme organisationnelle	Fonctionnelle
Logique de constitution	Complémentaire	Logique de constitution	Complémentaire
Actifs du réseau	Forts	Actifs du réseau	Faibles
Liens d'interdépendance	Réciproques	Liens d'interdépendance	De communauté
Distribution du pouvoir	Polycentrée	Distribution du pouvoir	Descendante
Réseau pendulaire		Réseau fédéré	
			
Dynamique de création	Externalisation	Dynamique de création	Externalisation
Stabilité	Forte	Stabilité	Forte
Agencement enveloppes	Juxtaposition	Agencement enveloppes	Dissociation
Forme organisationnelle	Fonctionnelle	Forme organisationnelle	Fonctionnelle
Logique de constitution	Complémentaire	Logique de constitution	Complémentaire
Actifs du réseau	Faibles	Actifs du réseau	Forts
Liens d'interdépendance	Séquentiels ou aucun	Liens d'interdépendance	Réciproques
Distribution du pouvoir	Polycentrée	Distribution du pouvoir	Descendante
Réseau nucléique		Réseau confédéré	
			
Dynamique de création	Assemblage	Dynamique de création	Association
Stabilité	Faible	Stabilité	Forte
Agencement enveloppes	Juxtaposition	Agencement enveloppes	Dissociation
Forme organisationnelle	Projet	Forme organisationnelle	Projet
Logique de constitution	Complémentaire	Logique de constitution	Additive
Actifs du réseau	Forts	Actifs du réseau	Faibles
Liens d'interdépendance	Réciproques	Liens d'interdépendance	Réciproques
Distribution du pouvoir	Latérale	Distribution du pouvoir	Réciproque
<p>●→ Stratégie</p> <p>—→ Mise en œuvre</p> <p>Légende : — Enveloppe juridique - - - Enveloppe organisationnelle</p>			

Sources : Adaptées de Rorive (2003, 2005), et Bonnivert, Renier, Rorive, et Xhaufclair (2004)

Après réflexion, suivant ces différentes possibilités présentées dans ce tableau et cette figure, s'il n'est pas envisageable d'observer le fonctionnement d'une entreprise réseau entre les services, ou entre les unités des départements d'une même entreprise, il n'est pas exclu qu'une étude puisse observer le fonctionnement de la fonction marketing, aussi éclatée soit-elle, à l'intérieur de chacun de ces types. La typologie de Rorive (2005) semble un bon tremplin pour expliquer comment peut d'abord s'inscrire la fonction marketing dans les dynamiques de création de réorganisation, d'externalisation, d'assemblage ou d'association.

En fait, sans prétendre offrir toutes les possibilités de questionnements possibles, le chercheur pourrait chercher pour chacun de ces types : Est-ce qu'on fait plutôt appel à des télétravailleurs indépendants ou à des agences en marketing ? Est-ce qu'il y a un modèle particulier de mise à disposition et de partages des compétences de certains spécialistes en marketing ? Est-ce les gens du marketing se réorganisent toujours autour d'un projet ? Est-ce que certaines activités de marketing évoluent plutôt dans une forme d'organisation matricielle, ou si au contraire c'est ici qu'il est possible de trouver une forme de département de marketing de forme matricielle ? Comment est réorganisée la structure sociale dans ces nouveaux contextes de travail ? Est-ce que les degrés de standardisation, de formalisation, de centralisation ou décentralisation du pouvoir, de spécialisation ou de différenciation diffèrent selon une NFO particulière de la fonction marketing dans chacun de ces types ? Ou encore, s'il y a toujours des départements de formes fonctionnelle ou divisionnelle, est-ce qu'ils semblent avoir évoluées par rapport aux formes qui sont présentés dans les manuels d'introduction en marketing ? Achrol (1997) proposait que la confiance, les normes sociales (solidarité, mutualisme, flexibilité, les rôles, la résolution de conflits) et le pouvoir, ne peuvent plus être envisagés de la même façon à l'intérieur de l'entreprise réseau. Est-ce que l'approche relationnelle à l'intérieur d'un réseau est effectivement différente de celle que l'entreprise entretient avec les consommateurs ? Voilà autant de questions qui sont actuellement laissées sans réponse à la connaissance dans la recherche sur la structuration de la fonction marketing.



Encore une fois ici, par une approche qualitative, il semble qu'il serait judicieux d'étudier un certain nombre de cas pour bien cerner l'ensemble du phénomène. Ceci n'est qu'une proposition par induction, mais comme il peut y avoir plusieurs cas d'acteurs dans un réseau qui peuvent être étudiés, et comme la variable âge semble être la plus influente sur la structuration de la fonction marketing, peut-être faire un premier choix en fonction de la date de la création du réseau. D'un autre côté, pour s'assurer qu'un maximum d'informations puisse être retiré, peut-être que la taille du réseau serait plus importante à considérer. Enfin, avec une étude de la littérature plus approfondie sur l'entreprise réseau, peut-être que d'autres critères seront considérés comme étant plus importants. Peu importe, le but ici n'est pas d'approfondir sur une méthodologie quelconque, mais plutôt d'offrir une piste de recherche qui va au-delà des frontières explorées jusqu'à ce jour pour la structuration de la fonction marketing.

Le principe reste le même qui avait été soulevé pour les EAD. Il serait intéressant qu'une pareille étude puisse aussi faire certaines analogies entre les résultats de cette recherche sur les formes plus traditionnelles et celles des NFO de la fonction marketing dans les entreprises réseau.

Bien entendu, avant que les formes fonctionnelle ou divisionnelle ne disparaissent complètement, il semble que la route soit longue avant que cela ne se produise. Les avenues de recherche sont nombreuses. Il y aurait donc nécessairement d'autres variables recensées dans la revue de la littérature à considérer sur ces mêmes éléments typologiques qui ont été traités dans ce mémoire, car ces autres variables permettraient une meilleure classification à l'intérieur d'un continuum pour expliquer comment est fondée la structuration de la fonction marketing.

La dernière portion du mémoire qui suit est finalement consacrée à la conclusion.



## CONCLUSION

Si on regarde un objet d'un certain endroit, on n'en voit qu'une partie. Si on reste là, si on juge de cet objet sur cet aspect, la connaissance en est très imparfaite. En se déplaçant, on obtient d'autres renseignements qui augmentent la qualité de la connaissance, qui devient, comme on dit, plus « objective ». L'objectivité est la perfection de la connaissance. Elle est recherchée sans relâche par les chercheurs qui ne cessent de traquer ce qu'ils pourraient mettre indûment d'eux dans l'image qu'ils forment de la réalité.

Ces quelques phrases résument en gros le fil conducteur de la théorie de la contingence qui a été à maintes reprises soulevée dans ce mémoire. En théorie organisationnelle, elle amène l'idée qu'il faut observer tout ce qui peut se produire ou ne pas se produire dans l'environnement d'une organisation. Lorsque le chercheur se penche sur l'étude de la structure de l'organisation, l'idée maîtresse de la théorie de la contingence convient qu'il n'y a pas de meilleure structure, que toute entreprise doit adapter sa structure en fonction d'un ensemble de facteurs environnementaux internes et externes. Un autre concept qui a été soulevé dans la revue de la littérature, soit celui de l'équifinalité, permet de préciser qu'une entreprise peut atteindre un même état final à partir de différents états initiaux, à travers différentes voies et avec différents moyens (Zeithaml et *al.*, 1988). Cette théorie ne laisse pas entendre pour autant que toutes les entreprises seront efficaces et efficientes en faisant le choix d'adopter n'importe quelles structures, mais plutôt qu'il existe des structures qui sont mieux adaptées à différentes conditions, et qu'elles sont le produit d'un ensemble de caractéristiques environnementales (Schoonhoven, 1981). En fait, seule l'adaptation de la structure à son environnement permettrait d'atteindre un niveau structurel optimal, qui à son tour permettrait à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de rentabilité (Daft, 2001).

En marketing, l'environnement du personnel de la fonction marketing est composé d'un côté par un ensemble de clients actuels et potentiels (demande), et de l'autre par un ensemble de concurrents actuels et potentiels (offre) (Marion et *al.*, 2003; Perrien, 1998). La structure de la fonction à l'intérieur de laquelle ils gravitent sert « à mobiliser des ressources de manière à ce que le système concurrentiel soit modifié à l'avantage de l'entreprise » (Marion, et *al.*, 2003, p.5) pour qu'elle puisse atteindre ses objectifs corporatifs (Marticotte, 1997). La structure de la fonction marketing est donc le pilier de l'entreprise qui doit permettre de faire le pont entre l'entreprise et le marché pour aboutir à un échange marchand. Il a été précisé, en dehors des organismes à buts non lucratifs, que sans échange, l'entreprise n'existe plus.

Considérant l'importance de cette fonction pour les entreprises, il existe un grand vide dans la recherche sur la structuration de la fonction marketing. Il a été possible de recenser à peine une trentaine d'études empiriques qui ont traité le phénomène de près ou de loin. Lorsque ces études abordent la structuration de la fonction marketing, elles reposent principalement sur les cinq caractéristiques structurelles telles que ① la formalisation, ② la centralisation, ③ la différenciation, ④ la standardisation, et ⑤ la spécialisation, et elles sont souvent réduites à l'étude de seulement quelques facteurs (Marticotte, 1997). En réalité, lorsqu'une attention est portée à la sixième caractéristique structurelle, soit à ⑥ la départementalisation, les études sont majoritairement de nature conceptuelle ou purement descriptive, ou sans vraiment s'appuyer sur un ensemble important de facteurs de contingence pour expliquer les possibles orientations structurelles de la fonction marketing au regard de différentes industries (Homburg, Workman, et Jensen, 2000).

À part l'étude de Marticotte (1997) (étude longitudinale de la fonction marketing dans une grande banque canadienne), il semble qu'aucune étude n'ait utilisé les organigrammes pour les confronter à un ensemble important de facteurs contingents. Qui plus est, aucune étude n'aurait utilisé les organigrammes pour les confronter à un ensemble de facteurs contingents de façon à obtenir une vue d'ensemble du plus grand nombre possible d'industries.

Pour cet ensemble de raisons, lors du développement du cadre conceptuel, il a été convenu qu'il serait utile, pour faire avancer la connaissance sur la structuration de la fonction marketing, de cerner le plus grand nombre de facteurs qui pourraient influencer la départementalisation de la fonction marketing. Une description et une explication de la départementalisation allaient donner certains indicateurs intéressants, mais une approche plus holistique, qui intégrerait les facteurs qui influencent aussi la position de la fonction marketing dans la structure du groupe d'entreprises en commun dans son analyse, permettrait de mieux comprendre l'ensemble du phénomène.

Pour tenter de combler ce vide, le projet s'est donc articulé conjointement autour de deux axes : les notions ① de « départementalisation » de la fonction marketing d'une entreprise, et de ② « centralisation ou de décentralisation » de la position de la fonction marketing au sein de la structure du groupe d'entreprises en commun, par rapport à une entreprise donnée. Plus précisément, l'objet de recherche était l'élaboration d'une typologie de classification fondée sur la structuration de la fonction marketing dans les grandes entreprises canadiennes.

Les deux piliers du cadre conceptuel, soit les variables qui pouvaient être influencées, ont été élaborés à partir de deux typologies de bases.

La première typologie de base était composée des formes fonctionnelle (classe 1a) et divisionnelle (classe 1b). La forme fonctionnelle regroupe les activités des différentes fonctions du département de marketing suivant les conditions internes (les entrées ou *input*) (les ventes, la publicité, la promotion, la place du produit, la recherche, etc.). Quant à la forme divisionnelle, elle s'ajuste ici, contrairement à la structure fonctionnelle, aux conditions externes (les sorties ou *output*) (par zones géographiques, ou produits, marques ou catégories, par marchés). Lorsque plusieurs de ces conditions sont présentes dans différentes sous-divisions de divisions, on parle surtout de forme mutidivisionnelle. En fait, la forme mutidivisionnelle est un dérivé plus complexe de la forme divisionnelle.

En ce qui a trait à la deuxième typologie de base, elle était composée de trois classes qui allaient permettre de définir la position de la fonction marketing dans la structure du groupe d'entreprises : ① la centralisation de la fonction marketing surtout à l'interne (classe 2a), ② la décentralisation de la fonction marketing vers l'externe (classe 2b), et ③ la décentralisation des activités de marketing vers les spécialistes dans un domaine autre que le marketing dans l'entreprise (classes 2c).

Avec la centralisation de la fonction marketing surtout à l'interne (classe 2a), le but était d'identifier les entreprises qui centralisent les activités de marketing dans un département de marketing à l'intérieur de l'entreprise. À partir de la décentralisation de la fonction marketing à l'externe (classe 2b), la recherche voulait aussi identifier les sociétés mères ou les filiales qui délèguent la totalité de leurs activités de marketing à leurs filiales ou à leurs sous-filiales (ou à la société mère pour certaines filiales). Enfin, avec la décentralisation des activités de marketing vers les spécialistes dans un domaine autre que le marketing (classes 2c), le but était de détecter les entreprises qui ont des activités de marketing, mais qui sont exécutées par un personnel qui est d'abord spécialisé dans un autre domaine d'activités.

Quatre hypothèses ont ainsi été dégagées : H1 : Les classe 1a et 1b sont influencées par des variables internes et externes à l'entreprise, et internes au département de marketing. H2 : Les classes 2a, 2b, et 2c sont influencées par des variables internes et externes à l'entreprise. Quant aux hypothèses H3 (classes 2a et 2b) et H4 (classes 2a et 2c), elles cherchaient également à savoir si elles pouvaient être influencées par des variables internes et externes à l'entreprise.

Plus précisément, même si les résultats n'ont pas été présentés dans cet ordre, les analyses de l'influence sur les éléments typologiques à travers les hypothèses ont été faites sur un premier groupe de quatre variables internes à l'entreprise : ① l'âge de l'entreprise, ② la taille de l'entreprise, ③ le chiffre d'affaires, ④ la position de l'entreprise dans la structure (filiale ou société mère).

Un deuxième groupe était aussi constitué de quatre variables internes, mais internes au département de marketing. Ces dernières ne pouvaient servir qu'à l'hypothèse H1 : ① la taille du département de marketing, ② le type d'activités dans le département de marketing à deux catégories (Marketing (M), Marketing et Ventes (MV)), ③ le type d'activités dans le département de marketing à 4 catégories (M, M+, MV, MV+ : le + indique que le type inclut la responsabilité d'un autre service/d'un domaine d'activités particulier), et ④ les technologies incluses dans le département de marketing (Internet et base de données).

Un troisième groupe était composé de dix variables externes à l'entreprise : ① le nombre de concurrents directs dans le secteur d'activités, ② le niveau d'incertitude dans l'environnement selon la DBRS et la S&P, ③ la taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude, ④ la couverture géographique des filiales ou des sous-filiales de l'entreprise (ou en tant qu'entreprise unique), ⑤ la couverture géographique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude (ou en tant qu'entreprise unique), ⑥ le type de production (biens ou services), ⑦ le type d'industrie (primaire, secondaire, tertiaire), ⑧ le grand secteur d'activités (codes SIC), ⑨ l'origine nationale de la société mère de l'entreprise, et ⑩ le type de société.

Pour maximiser les chances d'obtenir des éléments de réponse sur chacune de ces classes, la recherche a misé sur les entreprises en provenance du classement des SUPER 500 entreprises canadiennes présentées dans l'Édition Spéciale de la Revue Commerce en juin 2004. Méthodologiquement parlant, deux types de collecte de données ont été effectués pour compléter les analyses. Pour obtenir les informations utiles au classement des entreprises, et autres variables internes, les entreprises ont été contactées par téléphone, par courriel ou par télécopieur. Le but principal était de pouvoir les mettre en contact avec une lettre de demande d'informations documentaires, ou pour recevoir des informations verbales ou écrites pour les fins de cette recherche. Un grand nombre de variables ont aussi été recueillies à l'aide de banques de données en provenance de sources commerciales, sources officielles, ou encore du site Web des entreprises en ce qui a trait à certaines variables internes et externes.

Les résultats reposent sur un échantillon de 136 grandes entreprises canadiennes. Cette liste s'est vue décroître de 79 entreprises (421/500) pour des raisons qui sont liées à la vente, à la faillite ou à l'impossibilité de contacter les entreprises pour une quelconque raison. Ainsi, durant les périodes de collecte de données auprès des entreprises, du mois de septembre au mois de décembre 2004, et du mois d'octobre 2006 au mois de mars 2007, le taux de réponses s'est élevé à 32,3%, contre un taux de non-réponses de 63,4%, et un taux de refus formels de 4,3%.

Dans le but d'évaluer la représentativité de l'échantillon sur un grand nombre de variables qui ont été recueillies à l'externe, plusieurs exercices de triangulation ont été effectués pour évaluer la source, le but de la publication et les preuves générales de qualité. Des analyses comparatives entre l'échantillon final ( $n=136$ ) et la population finale ( $n=421$ ) sur ces variables donnent suffisamment de résultats positifs pour conclure que l'échantillon est représentatif (à moins de 5% de différence) de la population. En d'autres mots, l'échantillon est non probabiliste, mais il est possible d'avancer que l'échantillon rencontre la qualité première de représentativité de la population des grandes entreprises canadiennes.

Les analyses centrales à ce mémoire ont permis dans un premier temps de détecter l'influence directe de douze variables sur la structuration de la fonction marketing des grandes entreprises canadiennes. Ces variables ont été dégagées des résultats issus des quatre principales hypothèses de recherche. Les analyses ont été réalisées à partir des calculs du  $\chi^2$ , c'est à dire des tableaux croisés simples.

Sous l'hypothèse H1, il a été possible de dégager les six variables d'influence directe suivantes sur la départementalisation pour les formes fonctionnelle (classe 1a, 43,2%,  $n=32$ ) et divisionnelle (classe 1b, 56,8%,  $n=42$ ) : ① l'âge de l'entreprise, ② la taille de l'entreprise, ③ le chiffre d'affaires, ④ la taille du département de marketing, ⑤ le titre au plus haut niveau dans le département de marketing à deux catégories (M ou MV), et ⑥ le titre au plus haut niveau dans le département de marketing à quatre catégories (M, M+, MV, MV+).

Quant à l'hypothèse H2, elle a permis de dégager sept variables d'influence directe sur la centralisation de la fonction marketing à l'interne (classe 2a, 54,4%, n=74), la décentralisation de la fonction marketing à l'externe, soit à la société mère, dans les filiales ou les sous-filiales (classe 2b; 30,9%, n=42), et la décentralisation des activités de marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing dans l'entreprise (classe 2c, 14,7%, n=20). Seules deux mêmes variables figuraient sous H1 : ① l'âge de l'entreprise et ② la taille de l'entreprises. Quant aux 5 autres, qui ne figuraient pas : ① la taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise, ② la couverture géographique physique des filiales des sous-filiales de l'entreprise à l'étude (ou en tant que société unique), ③ la couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude (ou en tant que société unique), ④ le type d'industrie, et ⑤ la position dans la structure du groupe.

L'hypothèse H3 n'a pas permis de dégager de nouvelles variables, et à ce point de l'analyse, elle n'ajoutait pas vraiment plus d'information. Les deux variables d'influence directe sur la centralisation de la fonction marketing à l'interne (classe 2a), et la décentralisation de la fonction marketing à l'externe, soit à la société mère, dans les filiales ou les sous-filiales (classe 2b) sont : ① la couverture géographique physique des filiales ou des sous-filiales de l'entreprise à l'étude (ou en tant que société unique), ② la couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude (ou en tant que société unique). Elles ont cependant été prometteuses lors des analyses complémentaires.

Enfin, sous H4, il a été possible de dégager quatre variables d'influence sur la centralisation de la fonction marketing à l'interne (classe 2a), et la décentralisation des activités de marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing dans l'entreprise (classe 2c). Trois de ces variables avaient déjà été confirmées sous H2 : ① l'âge de l'entreprise et ② la taille de l'entreprise, et ③ la taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise. Puis une nouvelle apparaissait, soit le ① type de production.

Des analyses complémentaires ont été effectuées lors de la discussion pour y adjoindre une troisième variable. Deux nouvelles variables sont apparues comme pouvant influencer directement la départementalisation (forme fonctionnelle ou divisionnelle) : ① le type de société, et ② les technologies incluses dans la fonction marketing. Et deux autres qui ne sont pas de nouvelles variables d'influence directe, mais de nouvelles qui influencent directement la centralisation de la fonction marketing à l'interne (classe 2a), et la décentralisation des activités de marketing vers des spécialistes dans un autre domaine que le marketing dans l'entreprise (classe 2c) : ① la position dans la structure du groupe, et le ② type d'industrie (seulement primaire/secondaire).

Donc, au total quatorze des dix-huit variables qui ont été sélectionnées au départ ont une influence directe quelconque sur la typologie de classification. Les analyses complémentaires ont montré que ces quatorze variables pouvaient être elles-mêmes influencées ou pouvaient influencer en partie certaines de ces mêmes variables, ou même être influencées par trois nouvelles variables qui n'avaient pas été confirmées jusqu'alors : ① le niveau d'incertitude dans l'environnement selon la DBRS et la S&P, ② l'origine nationale de la société mère de l'entreprise (ou en tant que société unique), et ③ le type de société. Au final, dix-sept des dix-huit variables de départ ont une influence directe sur les variables qui ont une influence directe sur la structuration, et quatorze variables ont une influence directe sur la structuration. Seule la variable « grand secteur d'activités » n'a pu se révéler significative, et ce en raison de l'impossibilité de conclure car les effectifs théoriques n'étaient pas respectés.

Par les tests quantitatifs en sciences de la gestion, on tente de donner une certaine légitimité à la recherche en la rendant la plus objective possible par le raisonnement formel. Néanmoins, le chercheur n'est pas qu'une « machine réflexe » qui entre des données dans un programme pour obtenir des résultats. Toute recherche comporte certaines limites.

Une des premières limites de cette recherche est liée à l'impossibilité de pouvoir tout explorer en une seule recherche. Donc certaines variables qui ont été traitées dans la revue de



la littérature n'ont pas été utilisées pour les fins d'analyses. Ces autres variables pourraient aussi avoir une influence considérable sur la structuration.

Une deuxième limite a trait au caractère statique des résultats qui ne renseignent pas sur l'évolution de la structuration, car la typologie de classification est ni plus ni moins un portrait en coupe instantanée.

Une autre limite, mais qui ne l'est pas au point de biaiser les résultats obtenus, pourrait être imputée au fait qu'une grande part des variables d'influence est basée sur l'année 2004, et que 47,1% (n=64 en 2006-2007/136) de l'échantillon n'a pas été mesuré « tout à fait » de la même façon. La recherche peut toutefois se « défendre » sur ce point. Les écarts des échelles de mesure qui ont été utilisés pour chaque variable n'ont pas pu varier de façon considérable entre ces deux périodes. Ces écarts sont relativement assez stables comparativement à l'opinion des dirigeants, par exemple. Quant à la variation des classes des éléments typologiques, l'étude de Marticotte (1997) avait montré que ce sont les différentes activités à l'interne du département qui changeaient, par exemple, et non la forme globale. La forme globale formelle du département de marketing de la grande banque canadienne qu'il avait étudiée avait été maintenue, du moins, de 1979 à 1995. Si ces changements ne se font pas du jour au lendemain pour une forme de départementalisation, ils ne se feront pas non pas du jour au lendemain en ce qui a trait à la centralisation ou à la décentralisation du département de marketing à l'intérieur de l'entreprise ou à travers la structure du groupe.

Une avant-dernière limite, qui reste spéculative tant qu'il n'y a pas de preuve pour prouver le contraire, a trait aux entreprises qui n'ont pas répondu. Qui sont-elles ? Il se peut que d'autres formes existent, et la recherche ne peut pas prétendre avoir couvert toutes les possibilités. En fait, c'est cette limite qui a principalement conditionné les avenues de recherche.

Une dernière limite a trait au chercheur lui-même, car toute recherche est en fait limitée par l'interprétation du chercheur.

Bien que toutes ces limites doivent être considérées, il a été vu dans les implications managériales que la typologie de classification de la fonction marketing dans les grandes entreprises canadiennes va bien au-delà de la simple constatation que certaines variables ont une influence sur la structuration de la fonction marketing. N'étant pas un « modèle » pour prendre des décisions, elle permet néanmoins de dégager plusieurs implications qui favoriseront des choix plus éclairés pour adapter la structure de la fonction marketing à son environnement, qui à son tour permettra à l'entreprise d'atteindre ses objectifs corporatifs.

Les variables internes et externes, qui ont une influence sur la structuration de la fonction marketing, peuvent se présenter sous quatre formes pour les implications managériales : ① les variables internes qui peuvent être contrôlées par l'entreprise, ② les variables externes qui peuvent être contrôlées par l'entreprise, ③ les variables internes qui ne peuvent pas vraiment être contrôlées par l'entreprise, et ④ les variables externes qui ne peuvent pas vraiment être contrôlées par l'entreprise.

Le contrôle de certaines variables veut tout simplement dire que les gestionnaires pourront les manipuler ou les questionner pour en arriver à définir la structure optimale. Plus précisément, les cinq variables internes qui peuvent être contrôlées par l'entreprise : ① la taille de l'organisation (Voir si la structure du département évolue avec la taille de l'organisation. Préciser ce qui occasionne ces changements.), ② le chiffre d'affaire (Ne pas prendre des décisions sur ce seul facteur, mais plutôt sur les objectifs à atteindre), ③ la taille du département de marketing (Déterminer s'il y a assez, pas assez, trop d'employés dans le département), et le type d'activités dans le département de marketing à ④ deux catégories (Juger s'il faut unir le marketing avec les ventes. M ou MV) ou à ⑤ quatre catégories (Juger s'il faut unir le marketing avec les ventes ou autre domaine d'activités. M ou M+ ou MV ou MV+).

Quant aux quatre variables externes qui peuvent être contrôlées par l'entreprise, elles sont : ① la taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise, ② la couverture géographique physique des filiales ou des sous-filiales de l'entreprise, ③ la couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude (En considérant les variables 1,2,3, et l'origine de la société mère, choisir l'approche sur les marchés la plus appropriée. Ethnocentrique, polycentrique, régio-centrique, ou géocentrique.) et ④ les fonctions pour traiter les technologies à l'interne du département de marketing (Évaluer s'il faut centraliser les outils issus des nouvelles technologies au sein du département ou ailleurs).

Il y a également certaines variables que les gestionnaires ne peuvent pas contrôler, mais ils peuvent toujours les questionner pour en arriver à définir la structure optimale. Les deux variables internes qui ne peuvent pas vraiment être contrôlées par l'entreprise sont : ① l'âge de l'entreprise (Analyser si la structure souffre de la myopie ou de la presbytie de la part des dirigeants), et ② la position de l'entreprise dans la structure (Poser un regard pour voir s'il est souhaitable que la société mère conserve le contrôle des activités de marketing, ou encore pour voir si les filiales n'arriveraient pas à dégager une meilleure performance si elles avaient le contrôle).

Enfin, les variables externes qui ne peuvent pas vraiment être contrôlées par l'entreprise sont : ① le nombre de concurrents directs, ② l'incertitude dans l'environnement, ③ le type de société (En considérant les variables 1,2, et 3, faire des analyses avec des outils qui permettront de faire des mesures plus objectives) ④ le type d'industrie, ⑤ le type de production (Analyser de façon précise la nature des biens et des services), ⑥ l'origine nationale de la société mère (Revoir les implications pour la couverture géographique physique).

Ces résultats seront certes intéressants pour les gestionnaires, car la route est longue avant que l'ensemble de cette typologie ne disparaisse. Même si ce mémoire peut contribuer à combler un certain vide actuel en recherche sur le phénomène, les avenues de recherche sont

nombreuses. D'autres variables recensées dans la revue de la littérature seraient à considérer sur ces mêmes éléments typologiques. Elles permettraient une meilleure classification à l'intérieur d'un continuum pour expliquer comment est fondée la structuration de la fonction marketing.

Néanmoins, considérant les nombreux changements imposés par les nouvelles technologies, il semblait pertinent de faire la démonstration qu'il est possible d'observer de plus près de nouvelles variables, tant sur le plan typologique que de classification. Est-ce que la structuration de la fonction marketing dans les grandes entreprises canadiennes peut dépendre aussi, à l'heure actuelle, et surtout dans l'avenir, d'autres variables qui n'ont pas encore été explorées jusqu'à ce jour ? Pourquoi tant d'entreprises canadiennes n'étaient pas en mesure de transmettre l'organigramme de leur structure marketing, alors que toute entreprise interagit généralement avec une clientèle quelconque ? Sans égard aux cas spécifiques des entreprises qui ne pouvaient pas divulguer leur structure par faute de temps, ou pour des raisons politiques liées à la non-participation systématique aux études menées par les universités, ou même encore de peur que les informations ne servent un jour à la concurrence, est-ce dire pour les autres, qui n'ont pas répondu, qu'elles travaillent autrement ?

En fait, les entreprises qui ont soit un département de marketing à l'interne, ou un département de marketing à l'externe, gravitent pour la plupart d'entre elles dans un groupe d'entreprises complexe. Elles font très souvent partie d'une multinationale. Aussi, pour les entreprises qui disaient décentraliser les activités de marketing vers des spécialistes dans d'autres fonctions, il se peut qu'il y ait un département de marketing ailleurs dans la structure du groupe. C'est en fait cette réflexion qui a fait naître la première proposition de recherche. Pourquoi le département de marketing serait plus développé à un endroit plutôt qu'un autre dans la structure d'une multinationale ? Et quelles sont les prédispositions en terme d'attitude de gestion de ces entreprises dans ce groupe (ethnocentrique, polycentrique, régiocentrique, géocentriques) ?

La deuxième proposition est quant à elle plus orientée vers l'étude des équipes à distance (EAD) au marketing dans les grandes entreprises. Les TIC ouvrent désormais des portes aux entreprises en terme de structuration. Par exemple, Internet est une coproduction. Disons qu'il a été au départ un projet ouvert (absence de centre et chacun est en position dynamique, soit à la fois émetteur et récepteur), à l'intérieur duquel des acteurs qui ne se ressemblent en rien (gouvernements, collectivités, entreprises, laboratoires de recherche, citoyens, etc.) se sont positionnés là par anticipation. Non pas seulement pour les technologies, mais pour leurs usages et leurs influences sur la société. La pertinence de son utilisation par les entreprises tient à ses nombreuses possibilités en termes d'outils de co-publication, de coproduction. C'est aussi de la gestion de la connaissance, des savoirs et des savoir-faire (métier). Les intranet et extranet ajoutent également à la complexité de la compréhension du phénomène. C'est une complète réorganisation autour de la relation avec la clientèle et les acteurs de l'entreprise (fournisseurs, employés, distributeurs, gouvernements, etc). Il a donc été jugé qu'il serait intéressant de comprendre le mécanisme de travail des gens au marketing dans un tel contexte, et de saisir ce qui peut influencer ces EAD.

Enfin, une dernière proposition a trait à l'étude des activités de marketing dans les entreprises réseau. Le concept de réseau ne serait pas une nouveauté en soi (franchise, sous-traitance, groupe multinational), mais le serait lorsqu'il y a une évolution de la sous-traitance vers la co-traitance, que les caractéristiques des formes structurelles des entreprises réseau plus anciennes se transforment en interdépendance. Il semble qu'il n'est pas envisageable d'observer un fonctionnement d'entreprise réseau entre les services, ou les unités des départements d'une même entreprise, mais il n'est pas exclu qu'une étude puisse observer le fonctionnement de la fonction marketing, aussi éclatée soit-elle, à l'intérieur de différents types d'entreprises réseau. Le but serait ici de comprendre comment les gens du marketing se réorganisent dans de tels systèmes, et aussi comprendre les facteurs qui influencent une telle réorganisation.

Finalement, les résultats de cette recherche devraient interpeller les chercheurs sur le potentiel des recherches qui pourraient gravir autour de la problématique de ce mémoire, soit

à savoir : « Comment est fondée la structuration de la fonction marketing dans les grandes entreprises ? » Avec des ressources assez humbles, il a été possible de coordonner la recherche de façon à tirer suffisamment d'informations qui ont permis de contribuer à une meilleure compréhension du phénomène. L'utilisation de certaines variables était audacieuse, et pourtant dix-sept des dix-huit variables de départ ont trouvé un certain écho en terme d'influence sur la structuration de la fonction marketing. Les chercheurs qui auront plus de moyens, de ressources, pourront très certainement pousser encore plus loin le questionnement pour trouver d'autres réponses. Considérant les nombreux changements de notre époque, il serait souhaitable d'utiliser les variables d'influence issues de ce mémoire, mais aussi de nouvelles plus actuelles avec notre temps. La thèse de Marticotte (1997) en propose plusieurs qui mériteraient une attention plus particulière. L'étude du marketing ne doit pas simplement évoluer vers un ensemble d'outils qui reprend les variables « sûres » du passé. Pour voir évoluer cette discipline vers des préoccupations encore plus stratégiques, il faudrait de temps en temps se permettre un peu plus d'audace.

Les résultats de ce mémoire devraient également éveiller les gestionnaires qui sont responsables de prendre des décisions pour la structuration de la fonction marketing dans les grandes entreprises. On sait aujourd'hui que vouloir implanter n'est pas tout, il faut comprendre le système dans lequel évolue l'entreprise. S'il n'y avait pas de contraintes internes ou externes, cela serait beaucoup plus simple. Sauf que la réalité des entreprises est toute autre chose, elles évoluent sur des marchés concurrentiels. Ce faisant, aucune décision ne peut être prise de façon unilatérale. Si certains gestionnaires arrivent à le croire, ce « *goodwill* » n'est peut-être utile que dans leur imaginaire. En reprenant d'abord les variables significatives de ce mémoire, tout en tenant compte des limites, et des implications, les gestionnaires arriveront probablement à limiter certaines incertitudes lorsqu'il sera le temps d'apporter des modifications à la structure de la fonction marketing. Il faut souhaiter, du moins, que cela soit une aventure moins périlleuse.

## **ANNEXE 1**

### **LES FORMULES DES INFORMATIONS DEMANDÉES PAR ÉCRIT**

## Les formules des informations demandées par écrit

LES FORMULES	LES RAISONS DES FORMULES
L'organigramme de votre département de marketing ou de marketing et des ventes. Je n'ai besoin que des titres des postes et NON pas des noms des individus qui les occupent.	La première typologie centrale à la recherche. Une donnée secondaire interne, voir si les variables agissent sur elle. Être en mesure de visualiser le découpage des activités en fonction soit de ses entrées (fonction), soit de ses sorties (zones géographiques, produits, marques ou catégories). Cibler s'il y a des fonctions qui traitaient les nouvelles technologies au sein du département de marketing, et relever le titre du poste au plus haut niveau (deux variables secondaires internes)
Un approximatif du nombre d'individus qui travaillent à temps plein dans ce département aux activités de marketing.	Cette variable est de type primaire interne. L'approximatif semblait être une meilleure formule, à défaut d'avoir comme réponse que la personne ne savait pas avec exactitude.
L'organigramme de l'entreprise pour comprendre où s'insère le département de marketing ou de marketing et des ventes dans l'ensemble de l'organisation.	Information pour comprendre l'importance hiérarchique de la fonction marketing dans l'entreprise, alimenter l'analyse. Cette demande n'a pas été fructueuse.
<p><b>Adaptées en fonction d'une société mère ou d'une filiale</b></p> <p>Que vous ayez ou non un département de ce type à la société mère (filiale), ou si seulement quelques personnes occupent cette fonction, est-ce que d'autres activités principales de marketing utiles à votre entreprise sont effectuées (ou également effectuées) dans vos différentes filiales (sous-filiales, ou à votre société mère)/ ou dans une filiale particulière ici au Canada ou à l'étranger/ ou ailleurs ? Je n'ai pas besoin de l'organigramme de ces départements situés en dehors du siège de votre société mère (filiale), seulement de cette information.</p>	La deuxième typologie centrale à la recherche. Une donnée primaire interne. Ici il fallait insister sur le fait que cette demande n'impliquait pas de fournir l'organigramme si les activités étaient également effectuées ailleurs, ou si les activités étaient effectuées ailleurs. Une demande aussi exhaustive aurait pu entraîner un nombre trop important de refus ou de non-réponses. Déjà la demande exigeait beaucoup de temps de la part de la personne qui allait s'investir. S'il n'y avait pas de département de marketing, le deuxième objectif était d'évaluer les deux niveaux de décentralisation des activités de marketing.
Enfin, s'il n'existe aucun département de marketing dans votre organisation, ou si seulement quelques personnes occupent ces fonctions, ou si un personnel spécialisé dans d'autres fonctions effectue ces activités, directement ou indirectement, cette information est toute aussi importante pour les fins de cette recherche. Vous pouvez me contacter pour me l'expliquer de vive voix ou par écrit.	Insister sur le fait que même s'il n'y avait pas de département, ou qu'il n'y avait que quelques affectées à ces tâches, ou que si c'était un personnel spécialisé dans d'autres fonctions qui effectuait ces tâches, que l'information était tout aussi importante. Le but était ici d'éviter les rejets des personnes à même de donner une information utile pour les fins de cette recherche pour atteindre le deuxième objectif.



## **ANNEXE 2**

### **MODÈLE DE TÉLÉCOPIE POUR LA DEMANDE D'INFORMATIONS**

Sylvie Caron, UQÀM, Québec, Montréal  
 Télécopie : (123) 456-7890  
 Numéro de téléphone: (123) 456-7890

## ENTREPRISE ABC (Une société mère)

Télécopie

Madame ou Monsieur (Nom de la personne)

Sylvie Caron, Étudiante MBA Recherche  
Marketing

À:

De:

**UQÀM**  
Université du Québec à Montréal

Télécopieur: 1-234-567-8901

Pages:

### Étude sur la structuration de la fonction marketing dans les Super 500 entreprises canadiennes

Bonjour Madame (Monsieur) (nom de la personne), je me présente, Sylvie Caron, et je travaille présentement sur un projet qui se veut d'étudier la structuration de la fonction marketing dans les grandes entreprises canadiennes dans le cadre de mon MBA à l'Université du Québec à Montréal.

Le présent projet pour lequel je sollicite votre collaboration est dans le but de réaliser mon mémoire.

Ce projet a deux principaux objectifs : 1) décrire et expliquer comment la fonction marketing est organisée dans les grandes entreprises canadiennes et 2) le cas échéant où il n'y a pas de département de marketing, décrire et expliquer si d'autres activités de marketing sont effectuées dans vos différentes filiales ou dans une filiale particulière ici au Canada ou à l'étranger, ou encore si les activités de marketing sont effectuées par un personnel spécialisé dans d'autres fonctions de votre organisation.

Ainsi, ce que je souhaiterais pour compléter cette étude, si cela est possible :

- L'organigramme de votre département de marketing ou de marketing et des ventes. Je n'ai besoin que des titres des postes et **NON** pas des noms des individus qui les occupent.
- Un approximatif du nombre d'individus qui travaillent à temps plein dans ce département aux activités de marketing.
- L'organigramme de l'entreprise pour comprendre où s'insère le département de marketing ou de marketing et des ventes dans l'ensemble de l'organisation.
- Que vous ayez ou non un département de ce type à la société mère, ou si seulement quelques personnes occupent cette fonction, est-ce que d'autres activités de marketing utiles à votre entreprise sont effectuées (ou également effectuées) dans vos différentes filiales /ou dans une filiale particulière ici au Canada /ou à l'étranger ? Je n'ai pas besoin de l'organigramme de ces départements situés en dehors du siège de votre société mère, seulement de cette information.
- Enfin, s'il n'existe aucun département de marketing dans votre organisation, ou si seulement quelques personnes occupent ces fonctions, ou si un personnel spécialisé dans d'autres fonctions effectue ces activités, directement ou indirectement, cette information est toute aussi importante pour les fins de cette recherche. Vous pouvez me contacter pour me l'expliquer de vive voix ou par écrit.

Vous pouvez m'envoyer le tout par télécopie : 123-456-7890 ou e-mail: [sc.caron@videotron.ca](mailto:sc.caron@videotron.ca) ou encore me téléphoner si vous avez besoin de plus de détails sur les fins de cette recherche: 123-456-7890

Si vous souhaitez un résumé des résultats de l'étude une fois celle-ci complétée, je me ferai un plaisir de vous le faire parvenir. Prenez note que la collecte de donnée se termine le 31 mars 2007.

Un grand merci pour l'attention que vous accorderez à ma requête,

Sylvie Caron, Étudiante MBA Recherche Marketing, UQÀM



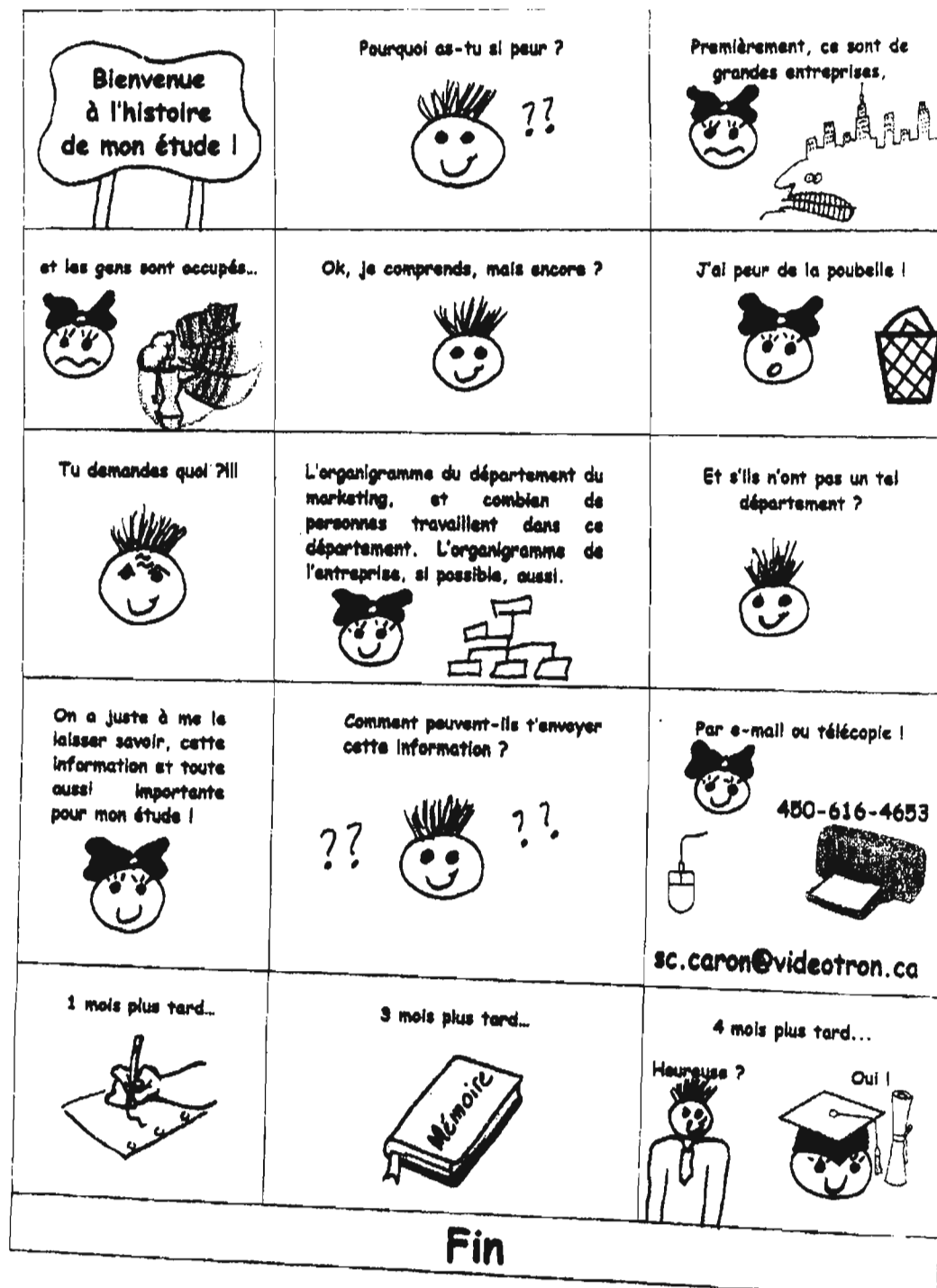
P.S. Je sais que votre confidentialité est importante. Les objectifs et les procédures de la collecte de données ont été approuvés par le comité d'éthique de l'Université du Québec à Montréal. L'anonymat du répondant et de l'entreprise est assuré. Les résultats seront présentés par secteurs, chiffre d'affaires, âge, taille, nombre de compétiteurs, et autres éléments traités dans la littérature actuelle. Vous pouvez écrire à mon Directeur François Marticotte si vous souhaitez vérifier l'intégrité de cette recherche. [marticotte.francois@uqam.ca](mailto:marticotte.francois@uqam.ca) ou 514-987-300 # 3029 / <http://www.proesseurs.uqam.ca/pages/marticotte.francois.htm>

## **ANNEXE 3**

### **STRATÉGIE DE CONTACT AVEC UNE BANDE DESSINÉE**



Note : Ceci ne représente pas le format réel. L'image a été modifiée pour convenir aux normes de publication d'un mémoire.



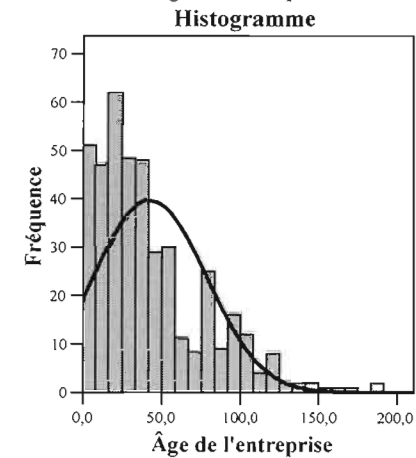
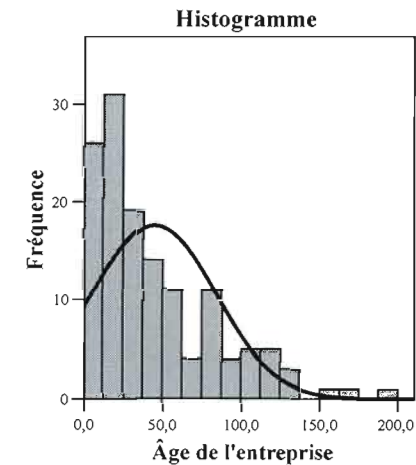
Note : Ceci ne représente pas le format réel. L'image a été modifiée pour convenir aux normes de publication d'un mémoire.

## **ANNEXE 4**

### **UNE COMPARAISON ENTRE L'ÉCHANTILLON FINAL ET LA POPULATION FINALE**

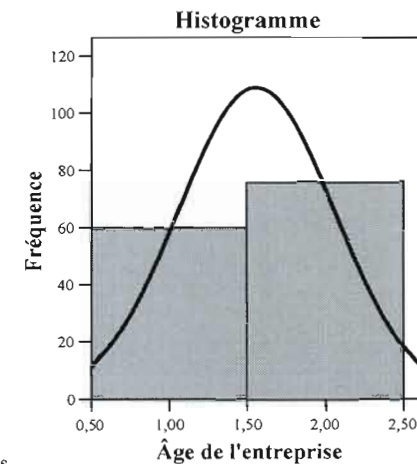
Statistiques descriptives comparatives (population finie et échantillon)  
Âge de l'entreprise : Échelle de mesure de rapports

Échantillon	Statistiques *		
	N	Valide	136
		Manquante	0
	Moyenne		44,926
	Erreur std. de la moyenne		3,3012
	Médiane		32,000
	Mode		19,0
	Ecart-type		38,4988
	Variance		1482,158
	Asymétrie		1,355
Population	Erreur std. d'asymétrie		,208
	Aplatissement		1,507
	Erreur std. d'aplatissement		,413
	* Le minimum et le maximum ont été retirés pour empêcher toute identification des répondants.		
	Statistiques *		
	N	Valide	419
		Manquante	2
	Moyenne		43,005
	Erreur std. de la moyenne		1,7200
	Médiane		34,000
	Mode		25,0
	Ecart-type		35,2073
	Variance		1239,555
	Asymétrie		1,294
	Erreur std. d'asymétrie		,119
	Aplatissement		1,562
	Erreur std. d'aplatissement		,238
	Intervalle		186,0
	Minimum		2,0
	Maximum		188,0
	* Deux cas extrêmes de 335 ans ont été retirés ici pour une meilleure comparaison, et ne sont pas intégrés dans l'échantillon. Les deux, une société mère et sa filiale.		



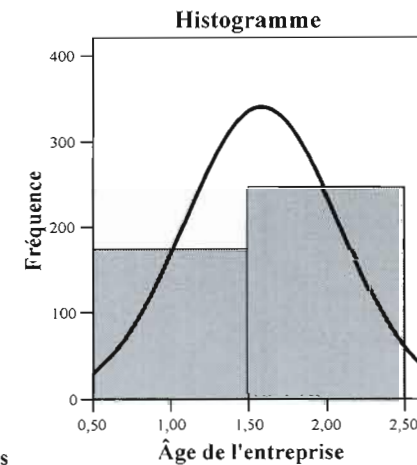
Statistiques descriptives comparatives (population finie et échantillon)  
Âge de l'entreprise : Échelle de mesure d'intervalles

Échantillon	Statistiques				
	N		Valide		136
			Manquante		0
	Moyenne				1,5588
	Erreur std. de la moyenne				,04273
	Médiane				2,0000
	Mode				2,00
	Ecart-type				,49836
	Variance				,248
	Asymétrie				-,240
	Erreur std. d'asymétrie				,208
	Aplatissement				-1,972
Erreur std. d'aplatissement				,413	
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	25 ans et moins	60	44,1	44,1	44,1
	Plus de 25 ans	76	55,9	55,9	100,0
	Total	136	100,0	100,0	
Population	Statistiques *				
	N		Valide		421
			Manquante		0
	Moyenne				1,5867
	Erreur std. de la moyenne				,02403
	Médiane				2,0000
	Mode				2,00
	Ecart-type				,49301
	Variance				,243
	Asymétrie				-,353
	Erreur std. d'asymétrie				,119
	Aplatissement				-1,884
Erreur std. d'aplatissement				,237	
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	25 ans et moins	174	41,3	41,3	41,3
	Plus de 25 ans	247	58,7	58,7	100,0
	Total	421	100,0	100,0	



25 ans et moins

Plus de 25 ans



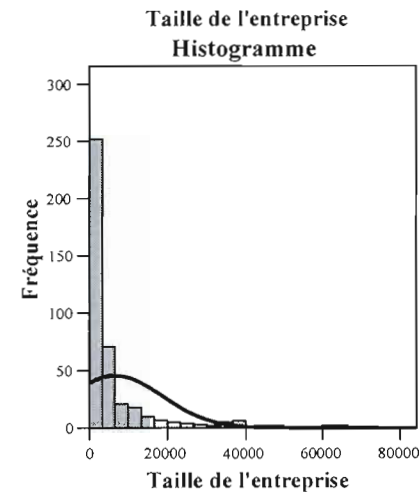
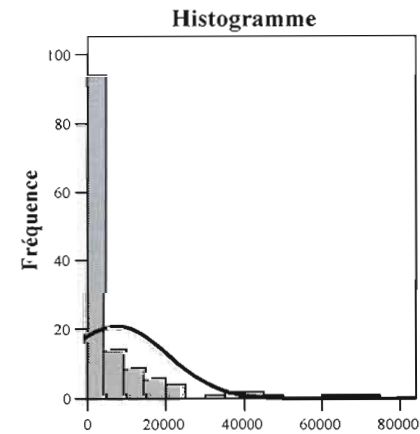
25 ans et moins

Plus de 25 ans



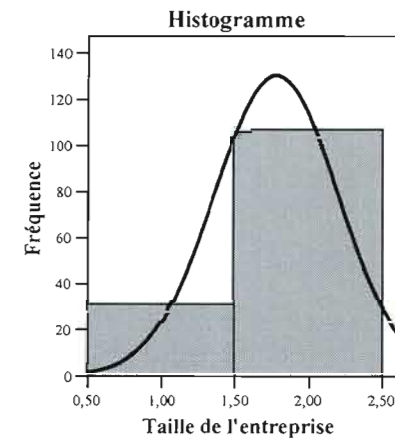
Statistiques descriptives comparatives (population finie et échantillon)  
Taille de l'entreprise : Échelle de mesure de rapports

Échantillon	Statistiques*		
	N	Valide	136
		Manquante	0
	Moyenne		7519,45
	Erreur std. de la moyenne		1115,431
	Médiane		2555,00
	Mode		3000
	Ecart-type		13008,050
	Variance		169209372,975
	Asymétrie		3,122
Population	Erreur std. d'asymétrie		,208
	Aplatissement		10,574
	Erreur std. d'aplatissement		,413
	* Le minimum et le maximum ont été retirés pour empêcher toute identification des répondants.		
	Statistiques*		
	N	Valide	417
		Manquante	4
	Moyenne		6783,62
	Erreur std. de la moyenne		592,379
	Médiane		2400,00
	Mode		4000
	Ecart-type		12096,724
	Variance		146330728,044
	Asymétrie		3,251
Population	Erreur std. d'asymétrie		,120
	Aplatissement		11,649
	Erreur std. d'aplatissement		,238
	Intervalle		76995
	Minimum		5
	Maximum		77000
	* Quatre cas extrêmes de 88 000, 102 000, 126 000 et 145 000 employés ont été retirés ici pour une meilleure comparaison, et ne sont pas intégrés dans l'échantillon.		



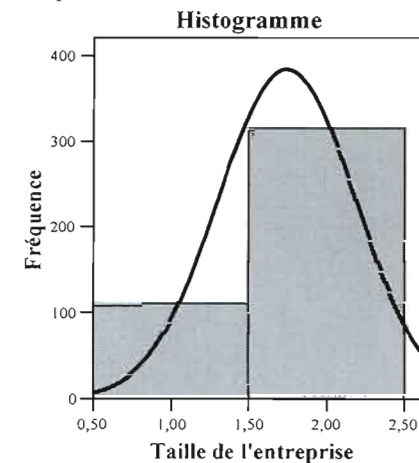
Statistiques descriptives comparatives (population finie et échantillon)  
Taille de l'entreprise : Échelle de mesure d'intervalles

Échantillon	Statistiques				
	N		Valide	136	
			Manquante	0	
	Moyenne			1,7794	
	Erreur std. de la moyenne			,03569	
	Médiane			2,0000	
	Mode			2,00	
	Ecart-type			,41618	
	Variance			,173	
	Asymétrie			-1,363	
	Erreur std. d'asymétrie			,208	
	Aplatissement			-,145	
	Erreur std. d'aplatissement			,413	
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Moins de 1000 employés	30	22,1	22,1	22,1
	1000 employés et plus	106	77,9	77,9	100,0
	Total	136	100,0	100,0	
Population	Statistiques				
	N		Valide	421	
			Manquante	0	
	Moyenne			1,7435	
	Erreur std. de la moyenne			,02131	
	Médiane			2,0000	
	Mode			2,00	
	Ecart-type			,43724	
	Variance			,191	
	Asymétrie			-1,119	
	Erreur std. d'asymétrie			,119	
	Aplatissement			-,751	
	Erreur std. d'aplatissement			,237	
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Moins de 1000 employés	108	25,7	25,7	25,7
	1000 employés et plus	313	74,3	74,3	100,0
	Total	421	100,0	100,0	



Moins de 1000 empl

Plus de 1000 empl.

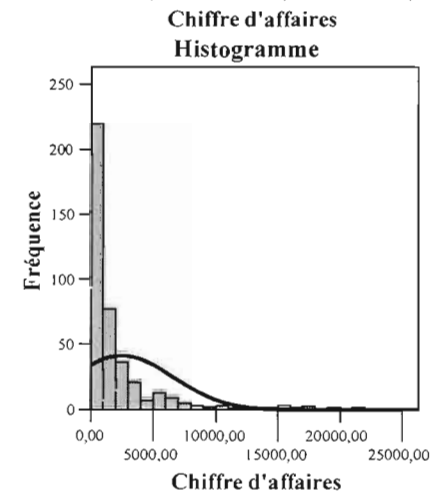
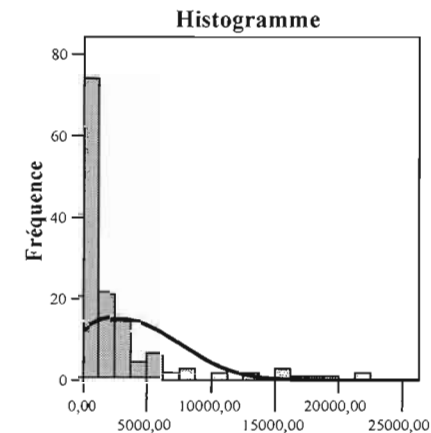


Moins de 1000 empl.

Plus de 1000 empl.

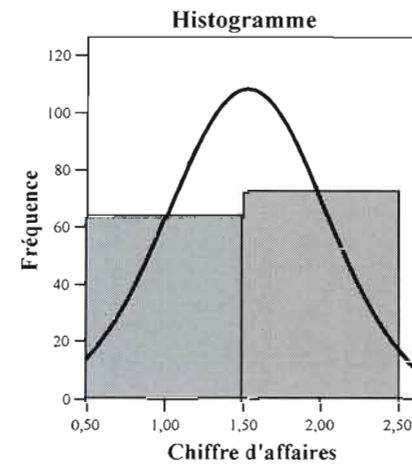
Statistiques descriptives comparatives (population finie et échantillon)  
Chiffre d'affaires : Échelle de mesure de rapports

Échantillon	Statistiques *		
	N	Valide	136
		Manquante	0
	Moyenne		2963,5941
	Erreur std. de la moyenne		388,71480
	Médiane		1111,7000
	Mode		279,20(a)
	Ecart-type		4533,15459
	Variance		20549490,520
	Asymétrie		2,582
	Erreur std. d'asymétrie		,208
	Aplatissement		6,254
	Erreur std. d'aplatissement		,413
	a Il existe de multiples modes		
	* Le minimum et le maximum ont été retirés pour empêcher toute identification des répondants.		
Population	Statistiques *		
	N	Valide	419
		Manquante	2
	Moyenne		2547,6974
	Erreur std. de la moyenne		198,59466
	Médiane		938,6000
	Mode		287,00(a)
	Ecart-type		4065,13124
	Variance		16525292,021
	Asymétrie		3,019
	Erreur std. d'asymétrie		,119
	Aplatissement		9,457
	Erreur std. d'aplatissement		,238
	Intervalle		24554,10
	Minimum		274,90
	Maximum		24829,00
	a Il existe de multiples modes		
	* Deux extrêmes de 29,198 et de 25,220 milliard de chiffre d'affaires ont été retirés ici pour une meilleure comparaison, et ne sont pas intégrés dans l'échantillon.		



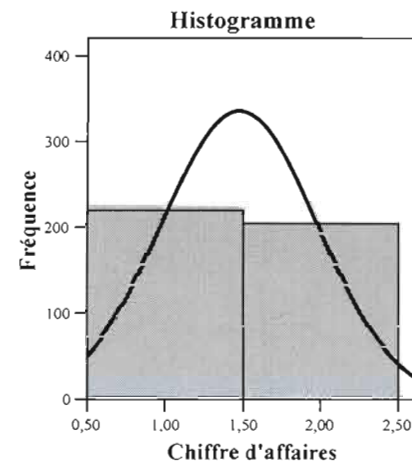
Statistiques descriptives comparatives (population finie et échantillon)  
Chiffre d'affaires : Échelle de mesure d'intervalles

Échantillon	Statistiques				
	N	Valide			136
		Manquante			0
	Moyenne				1,5294
	Erreur std. de la moyenne				,04296
	Médiane				2,0000
	Mode				2,00
	Ecart-type				,50098
	Variance				,251
	Asymétrie				-,119
Population	Erreur std. d'asymétrie				,208
	Aplatissement				-2,016
	Erreur std. d'aplatissement				,413
	Fréquence				
	Valide	Moins de 1 milliard	Fréquence	%	% valide
			64	47,1	<b>47,1</b>
		Plus de 1 milliard	72	52,9	<b>52,9</b>
		Total	136	100,0	100,0
	%				
	Valide	Moins de 1 milliard	Fréquence	%	% valide
			220	52,3	<b>52,3</b>
Population		1 milliard et plus	201	47,7	<b>47,7</b>
		Total	421	100,0	100,0
	%				
	Valide	Moins de 1 milliard	Fréquence	%	% valide
			220	52,3	<b>52,3</b>
		1 milliard et plus	201	47,7	<b>47,7</b>
		Total	421	100,0	100,0
	%				
	Valide	Moins de 1 milliard	Fréquence	%	% valide
			220	52,3	<b>52,3</b>



Moins de 1 milliard

Plus de 1 milliard

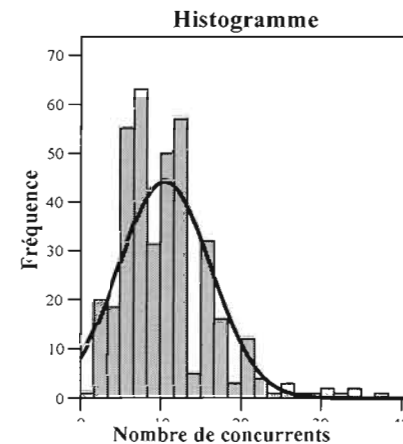
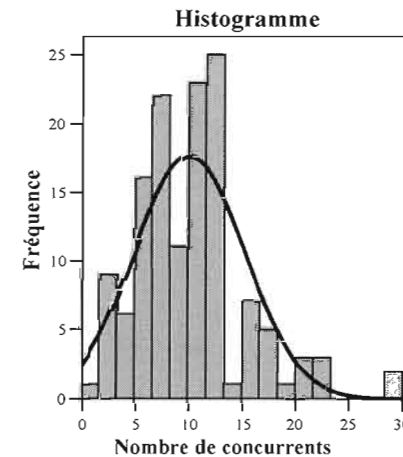


Moins de 1 milliard

Plus de 1 milliard

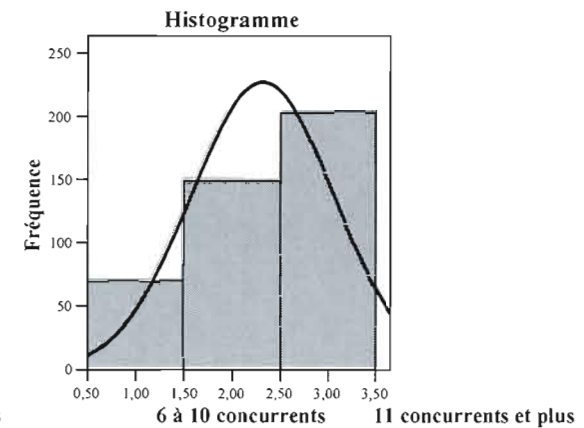
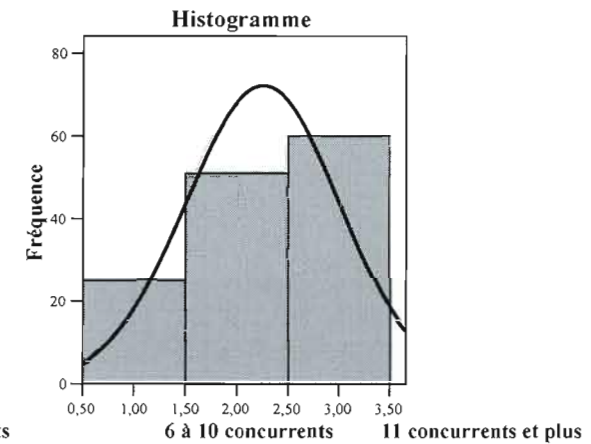
Statistiques descriptives comparatives (population finie et échantillon)  
Nombre de concurrents : Échelle de mesure de rapports

Échantillon	Statistiques *		
	N	Valide	135
		Manquante	1
	Moyenne		10,13
	Erreur std. de la moyenne		,439
	Médiane		10,00
	Mode		12
	Ecart-type		5,104
	Variance		26,051
	Asymétrie		1,105
Population	Erreur std. d'asymétrie		,209
	Aplatissement		2,186
	Erreur std. d'aplatissement		,414
	* Le minimum et le maximum ont été retirés pour empêcher toute identification des répondants.		
	Statistiques *		
	N	Valide	379
		Manquante	42
	Moyenne		10,53
	Erreur std. de la moyenne		,293
	Médiane		10,00
	Mode		12
	Ecart-type		5,706
	Variance		32,556
	Asymétrie		1,401
	Erreur std. d'asymétrie		,125
	Aplatissement		3,046
	Erreur std. d'aplatissement		,250
	Intervalle		36
	Minimum		1
	Maximum		37
	* Un extrême de 52 concurrents a été retirés ici pour une meilleure comparaison, et n'est pas intégré dans l'échantillon.		



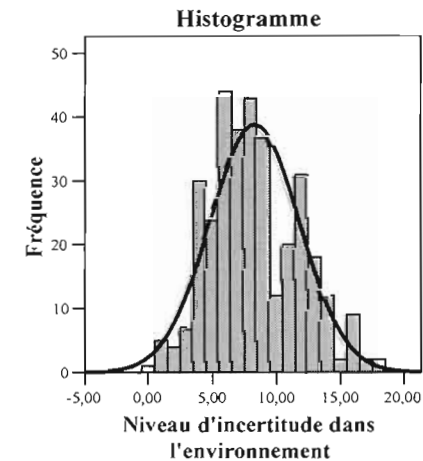
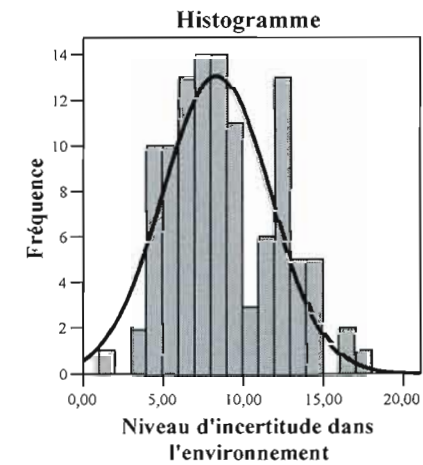
Statistiques descriptives comparatives (population finie et échantillon)  
Nombre de concurrents : Échelle de mesure d'intervalles

Échantillon	Statistiques				
	N	Valide			135
		Manquante			1
	Moyenne				2,2519
	Erreur std. de la moyenne				,06458
	Médiane				2,0000
	Mode				3,00
	Ecart-type				,75031
	Variance				,563
	Asymétrie				-,451
Population	Erreur std. d'asymétrie				,209
	Aplatissement				-1,096
	Erreur std. d'aplatissement				,414
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
	Valide 1 à 5 concurrents	25	25	18,5	18,5
	6 à 10 concurrents	51	37,5	37,8	56,3
	11 concurrents et +	59	43,4	43,7	100,0
Population	Statistiques				
	N	Valide			380
		Manquante			41
	Moyenne				2,2447
	Erreur std. de la moyenne				,03803
	Médiane				2,0000
	Mode				3,00
	Ecart-type				,74125
	Variance				,549
	Asymétrie				-,426
Population	Erreur std. d'asymétrie				,125
	Aplatissement				-1,080
	Erreur std. d'aplatissement				,250
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
	Valide 1 à 5 concurrents	69	16,4	18,2	18,2
	6 à 10 concurrents	149	35,4	39,2	57,4
	11 concurrents et +	162	38,5	42,6	100,0



Statistiques descriptives comparatives (population finie et échantillon)  
Niveau d'incertitude dans l'environnement : Échelle de mesure de rapports

Échantillon	Statistiques *		
	N	Valide	110
		Manquante	26
	Moyenne		8,3727
	Erreur std. de la moyenne		,31869
	Médiane		8,0000
	Mode		7,00(a)
	Ecart-type		3,34241
	Variance		11,172
	Asymétrie		,443
Population	Erreur std. d'asymétrie		,230
	Aplatissement		-,346
	Erreur std. d'aplatissement		,457
	a Il existe de multiples modes		
	* Le minimum et le maximum ont été retirés pour empêcher toute identification des répondants.		
	Statistiques		
	N	Valide	340
		Manquante	81
	Moyenne		8,3255
	Erreur std. de la moyenne		,18990
	Médiane		8,0000
	Mode		6,00
	Ecart-type		3,50666
	Variance		12,297
	Asymétrie		,359
	Erreur std. d'asymétrie		,132
	Aplatissement		-,296
	Erreur std. d'aplatissement		,263
	Intervalle		18,00
	Minimum		1
	Maximum		18,00



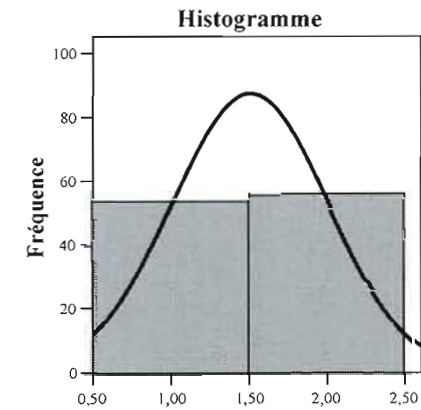
Statistiques descriptives comparatives (population finie et échantillon)  
Niveau d'incertitude dans l'environnement : Échelle de mesure d'intervalles

Échantillon

Statistiques					
N		Valide		110	
		Manquante		26	
Moyenne				1,5091	
Erreur std. de la moyenne				,04788	
Médiane				2,0000	
Mode				2,00	
Ecart-type				,50221	
Variance				,252	
Asymétrie				-,037	
Erreur std. d'asymétrie				,230	
Aplatissement				-2,036	
Erreur std. d'aplatissement				,457	
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Plutôt certain	54	39,7	49,1	49,1
	Plutôt incertain	56	41,2	50,9	100,0
	Total	110	80,9	100,0	
Manquante	Système manquant	26	19,1		
	Total	136	100,0		

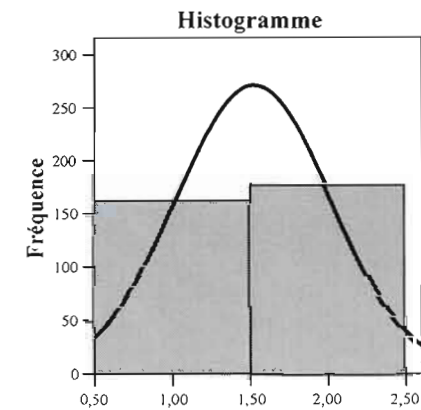
Population

Statistiques					
N		Valide		340	
		Manquante		81	
Moyenne				1,5235	
Erreur std. de la moyenne				,02713	
Médiane				2,0000	
Mode				2,00	
Ecart-type				,50018	
Variance				,250	
Asymétrie				-,095	
Erreur std. d'asymétrie				,132	
Aplatissement				-2,003	
Erreur std. d'aplatissement				,264	
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Plutôt certain	162	38,5	47,6	47,6
	Plutôt incertain	178	42,3	52,4	100,0
	Total	340	80,8	100,0	
Manquante	Système manquant	81	19,2		
	Total	421	100,0		



Plutôt incertain

Plutôt certain



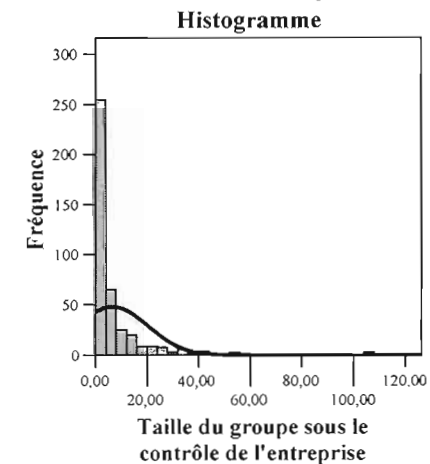
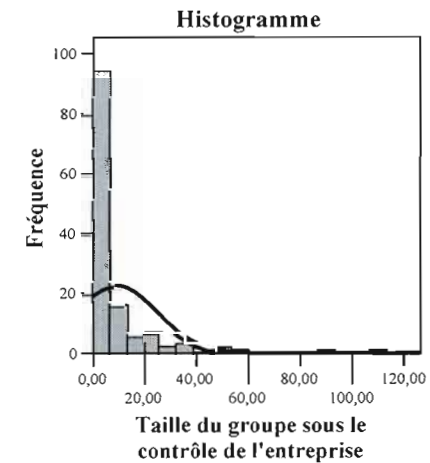
Plutôt incertain

Plutôt certain



Statistiques descriptives comparatives (population finie et échantillon)  
Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude : Échelle de mesure de rapports

Échantillon	Statistiques *		
	N	Valide	Manquante
		136	0
	Moyenne	8,8015	
	Erreur std. de la moyenne	1,37500	
	Médiane	3,0000	
	Mode	,00	
	Ecart-type	16,03506	
	Variance	257,123	
	Asymétrie	3,466	
	Erreur std. d'asymétrie	,208	
	Aplatissement	15,299	
	Erreur std. d'aplatissement	,413	
* Le minimum et le maximum ont été retirés pour empêcher toute identification des répondants.			
Population	Statistiques		
	N	Valide	Manquante
		414	7
	Moyenne	6,6860	
	Erreur std. de la moyenne	,68021	
	Médiane	1,7703(a)	
	Mode	,00	
	Ecart-type	13,84025	
	Variance	191,552	
	Asymétrie	4,366	
	Erreur std. d'asymétrie	,120	
	Aplatissement	24,174	
	Erreur std. d'aplatissement	,239	
	Intervalle	107,00	
	Minimum	,00	
	Maximum	107,00	
a Calculé à partir des données groupées			



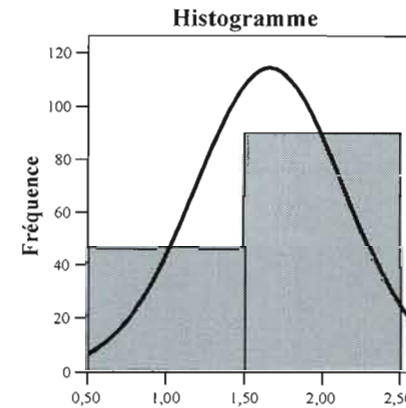
**Statistiques descriptives comparatives (population finie et échantillon)**  
**Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude : Échelle de mesure d'intervalles**

Échantillon

Statistiques				
N	Valide			136
	Manquante			0
Moyenne				1,6618
Erreur std. de la moyenne				,04072
Médiane				2,0000
Mode				2,00
Ecart-type				,47486
Variance				,225
Asymétrie				-,691
Erreur std. d'asymétrie				,208
Aplatissement				-1,545
Erreur std. d'aplatissement				,413
		Fréquence	%	% valide
				% cumulé
Valide	Aucune sous-entreprise	46	33,8	33,8
	Une ou plusieurs sous-entreprises	90	66,2	100,0
	Total	136	100,0	

Population

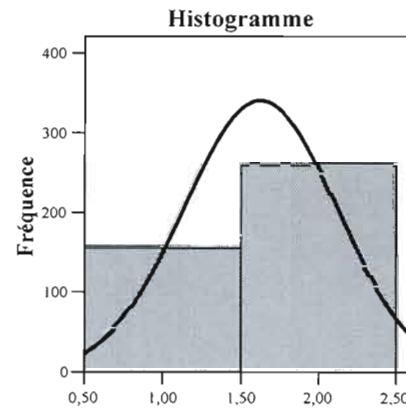
Statistiques				
N	Valide			414
	Manquante			7
Moyenne				1,6256
Erreur std. de la moyenne				,02381
Médiane (a Calculé à partir des données groupées)				1,6256(a)
Mode				2,00
Ecart-type				,48455
Variance				,235
Asymétrie				-,521
Erreur std. d'asymétrie				,120
Aplatissement				-1,737
Erreur std. d'aplatissement				,239
		Fréquence	%	% valide
				% cumulé
Valide	Aucune sous-entreprise	155	36,8	37,4
	Une ou plusieurs-sous-entreprises	259	61,5	62,6
	Total	414	98,3	100,0
Manquante	Système manquant	7	1,7	
Total		421	100,0	



Aucune

Taille du groupe sous le  
contrôle de l'entreprise

Une ou plusieurs



Aucune

Taille du groupe sous le  
contrôle de l'entreprise

Une ou plusieurs

Statistiques descriptives comparatives (population finie et échantillon)  
Couverture géographique physique des filiales, sous-filiales ou en tant que société unique : Échelle de mesure nominales

## Statistiques

N	Valide	136
	Manquante	0

		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Seulement au Canada	79	58,1	58,1	58,1
	Au Canada et à l'étranger	57	41,9	41,9	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

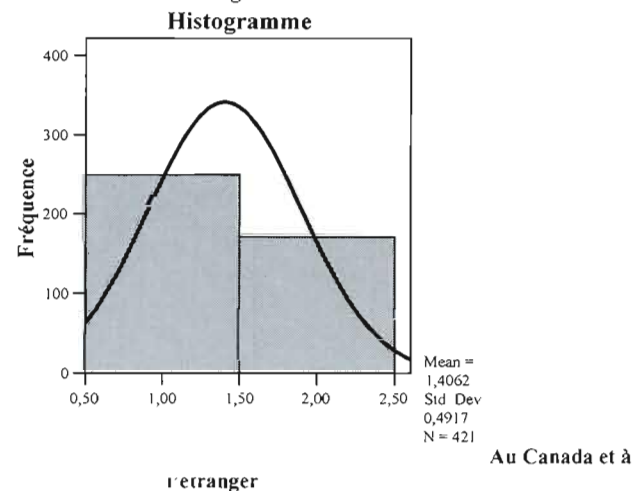
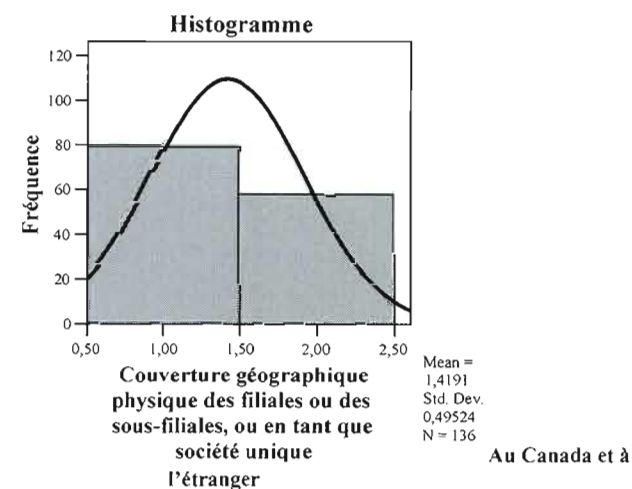
## Statistiques

N	Valide	421
	Manquante	0

		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Seulement au Canada	263	62,5	62,5	62,5
	Au Canada et à l'étranger	158	37,5	37,5	100,0
	Total	421	100,0	100,0	

Échantillon

Population



Statistiques descriptives comparatives (population finie et échantillon)  
Couverture géographique physique de la société mère de l'entreprise à l'étude : Échelle de mesure nominales

Échantillon

Statistiques

N	Valide	136
	Manquante	0

		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Seulement au Canada	55	40,4	<b>40,4</b>	40,4
	Au Canada et à l'étranger	81	59,6	<b>59,6</b>	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

Note : Une entreprise de l'échantillon peut-être elle-même une société mère.

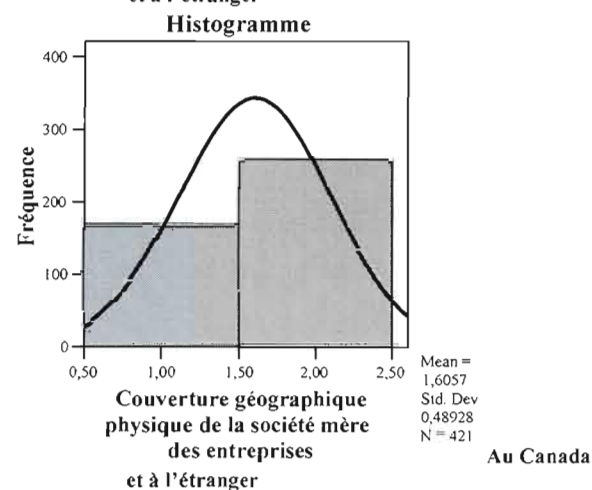
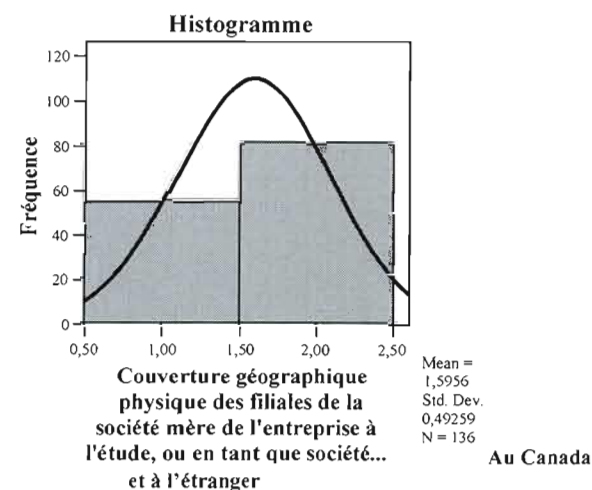
Population

Statistiques

N	Valide	421
	Manquante	0

		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Seulement au Canada	166	39,4	<b>39,4</b>	39,4
	Au Canada et à l'étranger	255	60,6	<b>60,6</b>	100,0
	Total	421	100,0	100,0	

Note : Une entreprise de la population peut-être elle-même une société mère.



Statistiques descriptives comparatives (population finie et échantillon)  
Type de production : Échelle de mesure nominales

## Statistiques

N	Valide	136
	Manquante	0

		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Biens	58	42,6	<b>42,6</b>	42,6
	Services	78	57,4	<b>57,4</b>	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

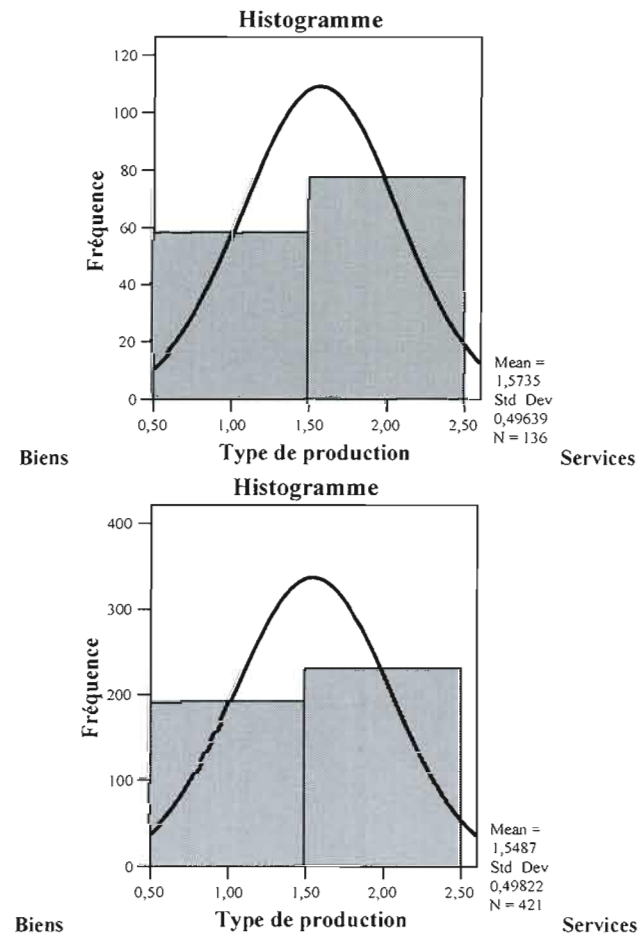
## Statistiques

N	Valide	421
	Manquante	0

		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Biens	190	45,1	<b>45,1</b>	45,1
	Services	231	54,9	<b>54,9</b>	100,0
	Total	421	100,0	100,0	

Échantillon

Population



Statistiques descriptives comparatives (population finie et échantillon)  
Type d'industrie : Échelle de mesure nominales

## Statistiques

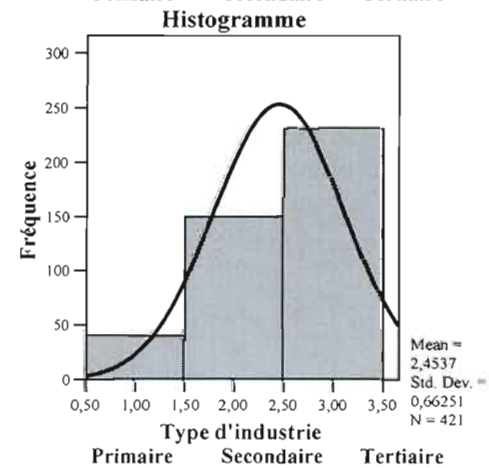
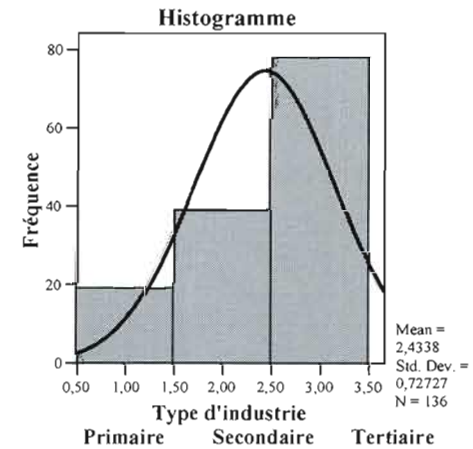
N	Valide	136
	Manquante	0

		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Primaire	19	14,0	14,0	14,0
	Secondaire	39	28,7	28,7	42,6
	Tertiaire	78	57,4	57,4	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

## Statistiques

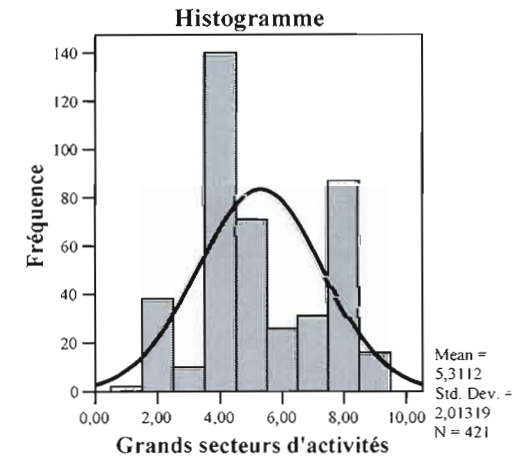
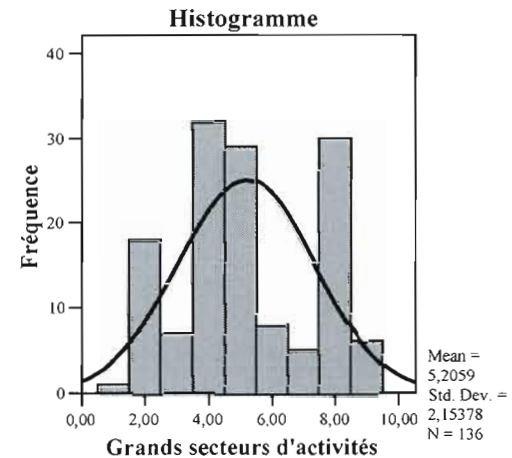
N	Valide	421
	Manquante	0

		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Primaire	40	9,5	9,5	9,5
	Secondaire	150	35,6	35,6	45,1
	Tertiaire	231	54,9	54,9	100,0
	Total	421	100,0	100,0	



Statistiques descriptives comparatives (population finie et échantillon)  
Les grands secteurs d'activités : Échelle de mesure nominale

	Statistiques				
	N	Valide	Manquante		
Échantillon		136	0		
				Fréquence	%
	Valide			% valide	% cumulé
	Agriculture, foresterie, et pêche commerciale	1	,7	,7	,7
	Mines	18	13,2	13,2	14,0
	Construction	7	5,1	5,1	19,1
	Manufacturier	32	23,5	23,5	42,6
	Services transport, comm, distri. gaz et élect, sanitaires	29	21,3	21,3	64,0
	Grossistes	8	5,9	5,9	69,9
	Détaillants	5	3,7	3,7	73,5
	Banques, assurances et immobilier	30	22,1	22,1	95,6
	Services	6	4,4	4,4	100,0
	Total	136	100,0	100,0	
Population				Fréquence	%
	Valide	421	0	% valide	% cumulé
	Agriculture, foresterie, et pêche commerciale	2	,5	,5	,5
	Mines	38	9,0	9,0	9,5
	Construction	10	2,4	2,4	11,9
	Manufacturier	140	33,3	33,3	45,1
	Services transport, comm, distri. gaz et élect, sanitaires	71	16,9	16,9	62,0
	Grossistes	26	6,2	6,2	68,2
	Détaillants	31	7,4	7,4	75,5
	Banques, assurances et immobilier	87	20,7	20,7	96,2
	Services	16	3,8	3,8	100,0
	Total	421	100,0	100,0	



Statistiques descriptives comparatives (population finie et échantillon)  
Position de l'entreprise dans la structure : Échelle de mesure nominales

Échantillon

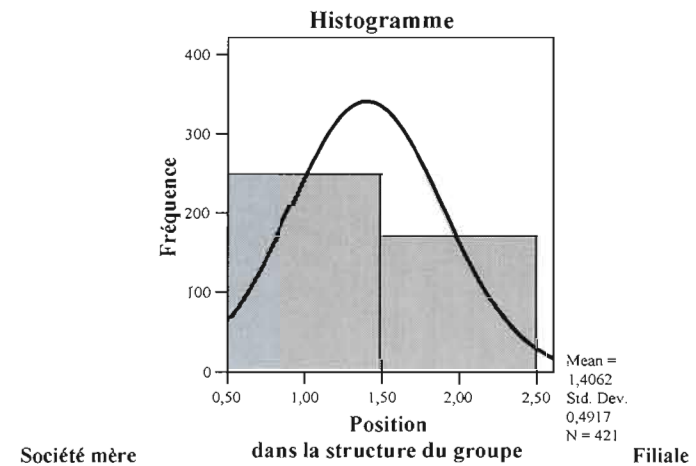
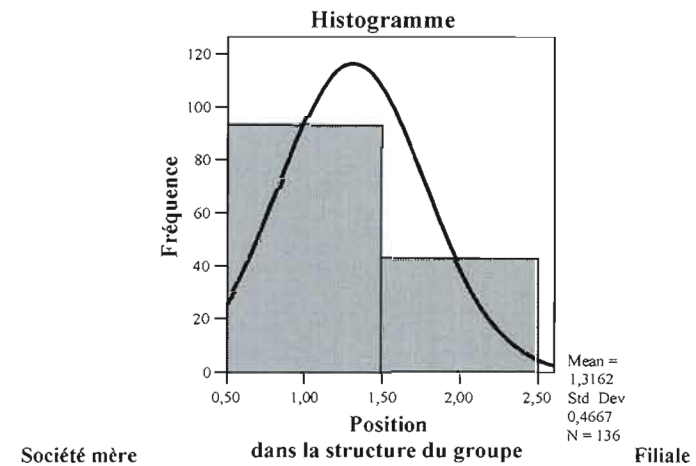
Statistiques

N	Valide	136			
	Manquante	0			
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Société mère	93	68,4	<b>68,4</b>	68,4
	Filiale	43	31,6	<b>31,6</b>	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

Population

Statistiques

N	Valide	421			
	Manquante	0			
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Société mère	250	59,4	<b>59,4</b>	59,4
	Filiale	171	40,6	<b>40,6</b>	100,0
	Total	421	100,0	100,0	





Statistiques descriptives comparatives (population finie et échantillon)  
 Origine nationale de la société mère de l'entreprise à l'étude : Échelle de mesure nominales

### Statistiques

N	Valide	136
	Manquante	0

		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Canadienne	118	118	86,8	86,8
	Étrangère	18	13,2	13,2	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

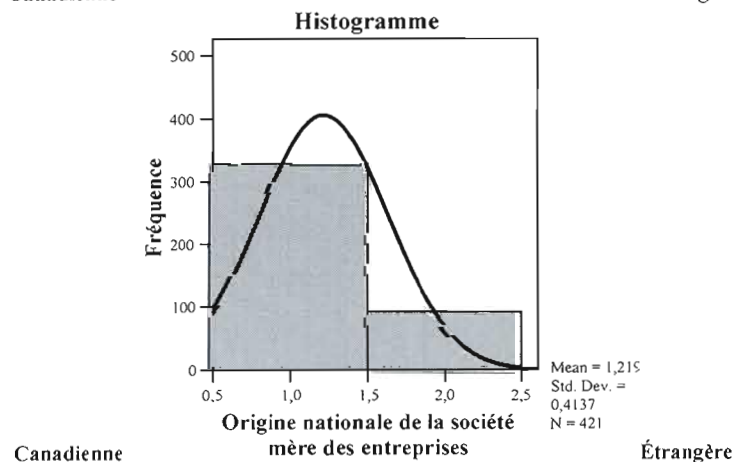
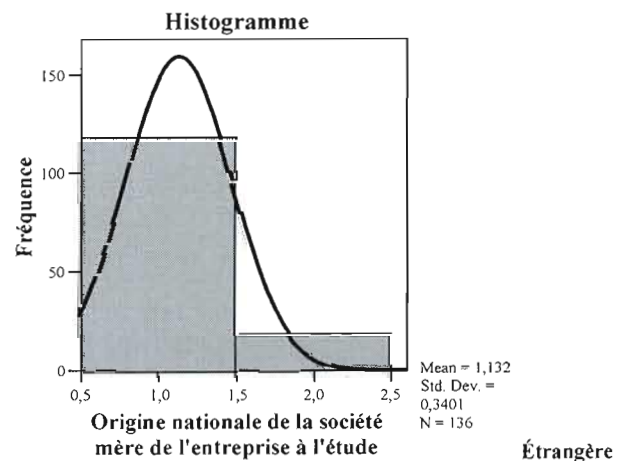
Note : L'origine nationale de la société mère est comprise comme celle à la tête du groupe.

### Statistiques

N	Valide	421
	Manquante	0

		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Canadienne	329	78,1	78,1	78,1
	Étrangère	92	21,9	21,9	100,0
	Total	421	100,0	100,0	

Note : L'origine nationale de la société mère est comprise comme celle à tête du groupe.



Statistiques descriptives comparatives (population finie et échantillon)  
Type de société : Échelle de mesure nominales

Échantillon

Statistiques

N	Valide	136
	Manquante	0

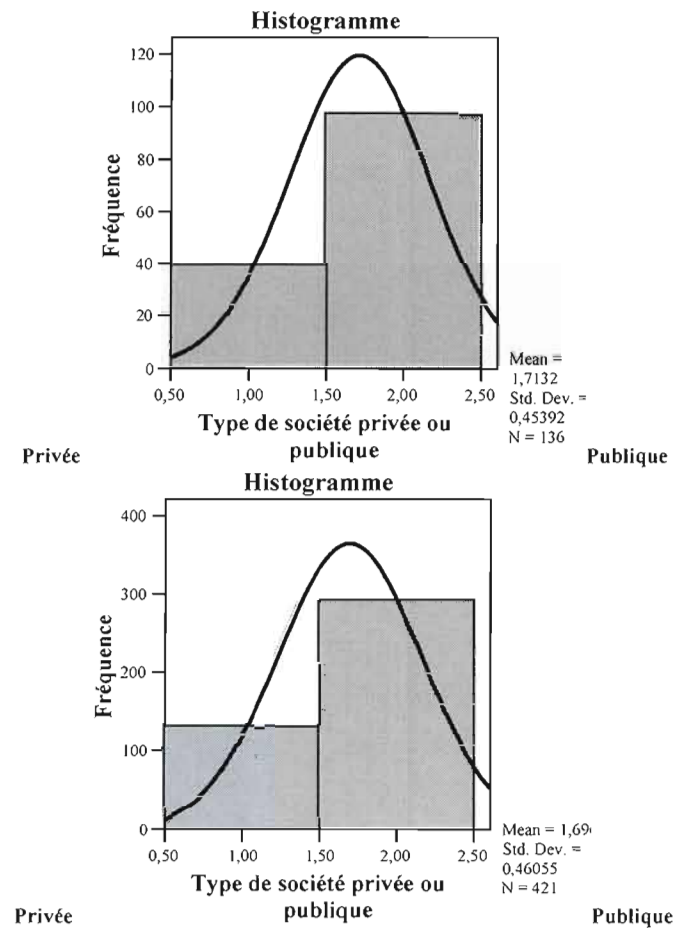
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Privée	39	28,7	<b>28,7</b>	28,7
	Publique	97	71,3	<b>71,3</b>	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

Population

Statistiques

N	Valide	421
	Manquante	0

		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Privée	128	30,4	<b>30,4</b>	30,4
	Publique	293	69,6	<b>69,6</b>	100,0
	Total	421	100,0	100,0	



## **ANNEXE 5**

### **CLASSEMENTS PRÉLIMINAIRES POUR LES TYPOLOGIES DE BASE**

Pour les fins de cette recherche, il semble important de montrer les outils qui ont servi de guides au classement des entreprises à l'intérieur des typologies. Ces grilles, présentées aux tableaux A à D, sont en fait conformes aux exemples les plus courants dans la revue de la littérature. Elles ont été complétées à partir des organigrammes (1<sup>ière</sup> typologie), ou à partir de ce que les responsables des entreprises participantes ont donné comme informations par courriel, par téléphone ou par télécopieur (2<sup>ième</sup> typologie). On peut remarquer, à partir des tableaux A à D, que 3 classements ont été effectués. Seul le premier classement pour chaque typologie n'est retenu pour les analyses (1<sup>ière</sup> typologie : fonctionnelle, voir le tableau A; divisionnelle, voir les tableaux B et C; 2<sup>ième</sup> typologie, voir le tableau D).

Les 2<sup>ième</sup> et 3<sup>ième</sup> classements sont des guides pour voir où en est la recherche, pour avoir une vue d'ensemble des répondants sur chaque typologie. Plus précisément, le 2<sup>ième</sup> classement offre un portrait avec moins de détails, il ne tient pas compte si l'entreprise est une société mère ou une filiale. Il permet aussi, sur les éléments de la 1<sup>ière</sup> typologie, de repérer visuellement les départements qui intègrent des fonctions pour les technologies. Quant au 3<sup>ième</sup> classement, il tient compte si l'entreprise est une société mère ou une filiale, et si d'autres activités de marketing sont aussi effectuées ailleurs et où. Comme une première entrée de données avait été faite à partir de fiches individuelles, elles ont aussi permis de vérifier les possibles aberrations dans SPSS sur chaque variable décrite dans ces grilles, et ce pour chaque entreprise à l'étude. On peut voir que certaines situations sont laissées en blanc. En plaçant toutes les situations, il était possible d'avoir un premier aperçu sur les possibilités d'interactions avec certaines variables, et de voir au jugement s'il semble pertinent de faire certains types d'analyses. Ce sont également ces grilles qui ont permis de conclure qu'une deuxième vague de collecte de données était nécessaire pour augmenter le taux de réponses. Elles pourraient aussi servir à des recherches futures avec un échantillon plus important.

**Tableau A**  
Classement préliminaire de la forme fonctionnelle pour les fins d'analyses

Classe 1a : Fonctionnelle (32 cas) : 1 <sup>ER</sup> CLASSMENT															
2 <sup>EME</sup> CLASSEMENT															
SANS CONSIDERATION QUE CE SOIT UNE SOCIÉTÉ MÈRE OU UNE FILIALE															
(26 cas)	Uniquement par fonctions classiques			(3 cas)	+ Internet			(0 cas)	+ Base de données			(3 cas)	+ Internet et Base de données		
3 <sup>EME</sup> CLASSEMENT															
INDICATION OU NON QUE D'AUTRES ACTIVITÉS MARKETING SONT EFFECTUÉES SOIENT À LA SOCIÉTÉ MÈRE OU DANS LES FILIALES OU LES SOUS FILIALES (utiles aux activités marketing de l'entreprise considérée)															
Codes pour SM 110, 120, 130, 140 = pour une société mère, et sans indication à savoir si les activités sont aussi effectuées dans les filiales															
Codes pour F: 111, 121, 131, 141 = pour une filiale, et sans indication à savoir si les activités sont aussi effectuées à la société mère ou dans une autre ou d'autres filiales (ou sous-filiales)															
Codes pour SM 112, 122, 132, 142 = pour une société mère, avec indication que les activités sont aussi effectuées dans une ou les filiales															
Codes pour F 113, 123, 133, 143 = pour une filiale, avec indication que les activités sont aussi effectuées à la société mère															
Codes pour F: 114, 124, 134, 144 = pour une filiale, avec indication que les activités sont aussi effectuées dans une autre ou d'autres filiales (ou sous-filiales)															
110 (10 cas)	Uniquement par fonctions classiques			120 (0 cas)	+ Internet			130 (0 cas)	+ Base de données			140 (0 cas)	+ Internet et Base de données		
111 (0 cas)	112 (11 cas)	113 (4 cas)	114 (1 cas)	121 (0 cas)	122 (3 cas)	123 (0 cas)	124 (0 cas)	131 (0 cas)	132 (0 cas)	133 (0 cas)	134 (0 cas)	141 (0 cas)	142 (2 cas)	143 (1 cas)	144 (0 cas)
Total	10 cas pour société mère, sans indication 11 cas pour société mère, avec indication vers F 4 cas pour filiale, avec indication vers SM 1 cas pour filiale, avec indication vers Fou SF (15 cas)			3 cas pour société mère, avec indication vers F (3 cas)			(0 cas)			2 cas pour société mère, avec indication vers F 1 cas pour filiale, avec indication vers SM (3 cas)					

**Tableau B**  
Classement préliminaire de la forme divisionnelle pour les fins d'analyses (1/2)

Classe 1b : Divisionnelle (42 cas) : 1 <sup>ER</sup> CLASSSEMENT							
2 <sup>EME</sup> CLASSEMENT							
SANS CONSIDERATION QUE CE SOIT UNE SOCIÉTÉ MÈRE OU UNE FILIALE							
(5 cas)	• Zones géographiques	(3 cas)	• Produits, marques, catégories • Marchés (clientèles)	(0 cas)	• Zones géographiques • Marchés (clientèles) • Base de données	(0 cas)	• Zones géographiques • Produits, marques, catégories • Base de données • Internet
(6 cas)	• Produits, marques, catégories	(1 cas)	• Produits, marques, catégories • Base de données	(0 cas)	• Zones géographiques • Marchés (clientèles) • Internet		
(2 cas)	• Marchés (clientèles)	(1 cas)	• Produits, marques, catégories • Internet	(0 cas)	• Zones géographiques • Base de données • Internet		
(0 cas)	• Base de données	(0 cas)	• Marchés (clientèles) • Base de donnée	(3 cas)	• Produits, marques, catégories • Marchés (clientèles) • Base de données	(0 cas)	• Zones géographiques • Marchés (clientèles) • Base de données • Internet
(0 cas)	• Internet	(0 cas)	• Marché (clientèles) • Internet	(0 cas)	• Produits, marques, catégories • Marchés (clientèles) • Internet	(0 cas)	• Produits, marques, catégories • Marchés (clientèles) • Base de données • Internet
Total	1 seul type de division (13 cas)	(0 cas)	• Base de données • Internet	(0 cas)	• Produits, marques, catégories • Base de données • Internet	Total	4 types de division 2 cas
(7 cas)	• Zones géographiques • Produits, marques, catégories	Total	2 types de division (13 cas)	(0 cas)	• Marchés (clientèles) • Base de données • Internet		
(1 cas)	• Zones géographiques • Marchés (clientèles)	(2 cas)	• Zones géographiques • Produits, marques, catégories • Marchés (clientèles)	Total	3 types de division (8 cas)	(6 cas)	• Zones géographiques • Produits, marques, catégories • Marchés (clientèles) • Base de données • Internet
(0 cas)	• Zones géographiques • Base de données	(2 cas)	• Zones géographiques • Produits, marques, catégories • Base de données	(0 cas)	• Zones géographiques • Produits, marques, catégories • Marchés (clientèles) • Base de données	Total	5 types de division (6 cas)
(0 cas)	• Zones géographiques • Internet	(1 cas)	• Zones géographiques • Produits, marques, catégories • Internet	(2 cas)	• Zones géographiques • Produits, marques, catégories • Marchés (clientèles) • Internet		

**Tableau C**  
**Classement préliminaire de la forme divisionnelle pour les fins d'analyses (2/2)**

Classe 1 b : Divisionnelle ( 42 cas ) : 1 <sup>ER</sup> CLASSEMENT																	
3 <sup>EME</sup> CLASSEMENT																	
INDICATION OU NON QUE D'AUTRES ACTIVITÉS MARKETING SONT EFFECTUÉES SOIENT À LA SOCIÉTÉ MÈRE OU DANS LES FILIALES OU LES SOUS-FILIALES (utiles aux activités marketing de l'entreprise considérée)																	
Codes pour SM : 200, 205, 210, 215, 220, 225, 230, 240, 245, 250, 255, 260, 265, 270, 275, 280, 285, 290, 295, 300, 305, 310, 315, 320, 325, 330, 335, 340, 345, 350 = pour une société mère, et sans indication à savoir si les activités sont aussi effectuées dans les filiales																	
Codes pour F : 201, 211, 216, 221, 226, 231, 241, 246, 251, 256, 261, 266, 271, 276, 281, 286, 291, 296, 301, 306, 311, 316, 321, 326, 331, 336, 341, 346, 351 = pour une filiale, et sans indication à savoir si les activités sont aussi effectuées à la société mère ou dans une autre ou d'autres filiales (sous-filiales)																	
Codes pour SM : 202, 207, 212, 217, 222, 227, 232, 237, 242, 247, 252, 257, 262, 267, 272, 277, 282, 287, 292, 297, 302, 307, 312, 317, 322, 327, 332, 337, 342, 347, 352 = pour une société mère, avec indication que les activités sont aussi effectuées dans une ou les filiales																	
Codes pour F : 203, 208, 213, 218, 223, 228, 233, 238, 243, 248, 253, 258, 263, 268, 273, 278, 283, 288, 293, 298, 303, 308, 313, 318, 323, 328, 333, 338, 343, 348, 353 = pour une filiale, avec indication que les activités sont aussi effectuées à la société mère																	
Codes pour F : 204, 209, 214, 219, 224, 229, 234, 239, 244, 249, 254, 259, 264, 269, 274, 279, 284, 289, 294, 299, 304, 309, 314, 319, 324, 329, 334, 339, 344, 349, 354 = pour une filiale, avec indication que les activités sont aussi effectuées dans une autre ou d'autres filiales (ou sous-filiales)																	
200 (0 cas)	Zones géographiques			245 (2 cas)	Produits, marques, catégories			290 (0 cas)	Zones géographiques			Base de données			335 (0 cas)	Zones géographiques	
201 (1 cas)	202 (2 cas)	203 (2 cas)	204 (0 cas)	246 (0 cas)	247 (1 cas)	248 (0 cas)	249 (0 cas)	291 (0 cas)	292 (0 cas)	293 (0 cas)	294 (0 cas)				336 (0 cas)	Produits, marques, catégories	
205 (5 cas)	Produits, marques, catégories			250 (0 cas)	Produits, marques, catégories			295 (0 cas)	Zones géographiques			Internet			337 (0 cas)	338 (0 cas)	339 (0 cas)
206 (1 cas)	207 (0 cas)	208 (0 cas)	209 (0 cas)	251 (0 cas)	252 (1 cas)	253 (0 cas)	254 (0 cas)	296 (0 cas)	297 (0 cas)	298 (0 cas)	299 (0 cas)				340 (0 cas)	Zones géographiques	
210 (0 cas)	Marchés (clientèles)			255 (0 cas)	Produits, marques, catégories			300 (0 cas)	Zones géographiques			Internet			341 (0 cas)	Marchés (clientèles)	
211 (0 cas)	212 (0 cas)	213 (0 cas)	214 (2 cas)	256 (0 cas)	257 (0 cas)	258 (1 cas)	259 (0 cas)	301 (0 cas)	302 (0 cas)	303 (0 cas)	304 (0 cas)				342 (0 cas)	Base de données	
215 (0 cas)	Base de données			260 (0 cas)	Marchés (clientèles)			305 (0 cas)	Produits, marques, catégories			Base de données			343 (0 cas)	Internet	
216 (0 cas)	217 (0 cas)	218 (0 cas)	219 (0 cas)	261 (0 cas)	262 (0 cas)	263 (0 cas)	264 (0 cas)	306 (1 cas)	307 (1 cas)	308 (0 cas)	309 (1 cas)				344 (0 cas)		
220 (0 cas)	Internet			265 (0 cas)	Marchés (clientèles)			310 (0 cas)	Produits, marques, catégories			Internet			345 (0 cas)	Produits, marques, catégories	
221 (0 cas)	222 (0 cas)	223 (0 cas)	224 (0 cas)	266 (0 cas)	267 (0 cas)	268 (0 cas)	269 (1 cas)	311 (0 cas)	312 (0 cas)	313 (0 cas)	314 (0 cas)				346 (0 cas)	Marchés (clientèles)	
1 seul type de division 5 cas pour société mère, sans indication 2 cas pour s. mère, avec indication vers F 2 cas pour filiale, sans indication 2 cas pour filiale, avec indication vers SM 2 cas pour filiale, avec indication vers F, SF				270 (0 cas)	Base de données			315 (0 cas)	Produits, marques, catégories			Internet			347 (0 cas)	Base de données	
Total (13 cas)				271 (0 cas)	272 (0 cas)	273 (0 cas)	274 (0 cas)	316 (0 cas)	317 (0 cas)	318 (0 cas)	319 (0 cas)				348 (0 cas)	Internet	
225 (4 cas)	Zones géographiques			2 types de division				320 (0 cas)	Marchés (clientèles)			Internet			4 types de division		
226 (0 cas)	227 (2 cas)	228 (0 cas)	229 (1 cas)	7 cas pour société mère, sans indication 4 cas pour société mère, avec indication vers F 1 cas pour filiale, avec indication vers SM 1 cas pour filiale, avec indication vers F ou SF				321 (0 cas)	322 (0 cas)	323 (0 cas)	324 (0 cas)				1 cas société mère, avec indication (F) 1 cas pour filiale, avec indication (SM)		
Total (13 cas)				275 (0 cas)	Zones géographiques			3 types de division				350 (1 cas)			Zones géographiques		
230 (1 cas)	Zones géographiques			Produits, marques, catégories				1 cas pour société mère, sans indication 4 cas pour société mère, avec indication vers F 2 cas pour filiale, sans indication 1 cas pour filiale, avec indication vers F ou SF				351 (1 cas)			Produits, marques, catégories		
231 (0 cas)	232 (0 cas)	233 (0 cas)	234 (0 cas)	276 (0 cas)	277 (2 cas)	278 (0 cas)	279 (0 cas)	325 (0 cas)	Zones géographiques			Marchés (clientèles)			Base de données		
235 (0 cas)	Zones géographiques			280 (1 cas)	Produits, marques, catégories			326 (0 cas)	Produits, marques, catégories			Base de données			Internet		
236 (0 cas)	237 (0 cas)	238 (0 cas)	239 (0 cas)	281 (0 cas)	282 (1 cas)	283 (0 cas)	284 (0 cas)	327 (0 cas)	328 (0 cas)	329 (0 cas)				5 types de division			
240 (0 cas)	Zones géographiques			285 (0 cas)	Zones géographiques			330 (0 cas)	Zones géographiques			Marchés (clientèles)			1 cas pour société mère, sans indication		
241 (0 cas)	242 (0 cas)	243 (0 cas)	244 (0 cas)	286 (1 cas)	287 (0 cas)	288 (0 cas)	289 (0 cas)	331 (0 cas)	332 (1 cas)	333 (1 cas)	334 (0 cas)				2 cas pour s. mère, avec indication vers F		
1 seul type de division (13 cas)				2 types de division (13 cas)				3 types de division (8 cas)				Total (6 cas)					
3, 4 ou 5 types de division (16 cas)																	



**Tableau D**

Classement préliminaire pour les deux formes de décentralisation des activités de marketing pour les fins d'analyses

Classe 2b Décentration de toutes les activités de marketing à l'externe (42 cas) : 1 <sup>ER</sup> CLASSEMENT		Classe 2b Décentration des activités de marketing vers d'autres fonctions (20 cas) : 1 <sup>ER</sup> CLASSEMENT	
2 <sup>EM</sup> CLASSEMENT			
SANS CONSIDÉRATION QUE CE SOIT UNE SOCIÉTÉ MÈRE OU UNE FILIALE			
(42 cas)	Indication par courriel ou par téléphone que toutes les activités de marketing sont redirigées vers l'externe	(20 cas)	Indication par courriel ou par téléphone qu'il n'y a pas de département de marketing comme tel, et que ces activités sont redirigées vers d'autres fonctions
3 <sup>EM</sup> CLASSEMENT			
INDICATION OU NON QUE D'AUTRES ACTIVITÉS MARKETING SONT EFFECTUÉES SOIENT À LA SOCIÉTÉ MÈRE OU DANS LES FILIALES OU LES SOUS FILIALES			
(0 cas)	Pas de fonction marketing à la société mère, et sans indication si d'autres activités marketing sont effectuées ailleurs dans les filiales	(12 cas)	Pas de fonction marketing à la société mère, indication que les activités de cette fonction sont contrôlées par les autres fonctions de l'organisation, et sans indication si d'autres activités marketing sont effectuées ailleurs dans les filiales
(0 cas)	Pas de fonction marketing à la filiale, et sans indication si d'autres activités marketing sont effectuées à la société mère, dans une autre ou d'autres filiales (sous-filiales)	(2 cas)	Pas de fonction marketing à la filiale, indication que les activités de cette fonction sont contrôlées par les autres fonctions de l'organisation, et sans indication si d'autres activités marketing sont effectuées à la société mère, dans une autre ou d'autres filiales (sous-filiales)
(0 cas)	Pas de fonction marketing à la société mère,, et indication que les filiales n'effectuent pas d'autres activités marketing	(0 cas)	Pas de fonction marketing à la société mère, indication que les activités de cette fonction sont contrôlées par les autres fonctions de l'organisation, et indication que d'autres activités marketing sont effectuées ailleurs dans les filiales
(0 cas)	Pas de fonction marketing à la filiale, et indication que la société mère, une autre ou d'autres filiales (sous-filiales) n'effectuent pas d'autres activités marketing	(0 cas)	Pas de fonction marketing à la filiale, indication que les activités de cette fonction sont contrôlées par les autres fonctions de l'organisation, et indication que d'autres activités marketing sont effectuées à la société mère, dans une autre ou d'autres filiales (sous-filiales)
(13 cas)	Pas de fonction marketing à la société mère, et indication que les activités marketing sont essentiellement effectuées dans les filiales	(6 cas)	Pas de fonction marketing à la société mère, indication que l'entreprise ne fonctionne que par soumissions, les activités marketing sont indirectement l'affaire des spécialistes dans le domaine d'activité
(6 cas)	Pas de fonction marketing à la filiale, indication que les activités marketing sont essentiellement effectuées à la société mère canadienne	(0 cas)	Pas de fonction marketing à la filiale, indication que l'entreprise ne fonctionne que par soumissions, les activités marketing sont indirectement l'affaire des spécialistes dans le domaine d'activité
(1 cas)	Pas de fonction marketing à la filiale, et indication que les activités sont essentiellement effectuées à la société mère étrangère	(0 cas)	Pas de fonction marketing à la société mère, indication que la fonction est principalement effectuée par une firme externe
(8 cas)	Pas de fonction marketing à la filiale, et indication que les activités marketing sont essentiellement effectuées dans les sous-filiales ou les divisions	(0 cas)	Pas de fonction marketing à la filiale, fonction effectuée par une firme externe
(8 cas)	Pas de fonction marketing à la société mère, et indication que les activités marketing sont essentiellement effectuées dans une filiale canadienne particulière		
(4 cas)	Pas de fonction marketing à la société mère, et indication que les activités marketing sont essentiellement effectuées dans une filiale étrangère particulière		
(1 cas)	Pas de fonction marketing à la filiale, et indication que les activités marketing sont essentiellement effectuées dans une autre filiale canadienne particulière		
(1 cas)	Pas de fonction marketing à la filiale, et indication que les activités marketing sont essentiellement effectuées dans une autre filiale étrangère particulière		
(0 cas)	Pas de fonction marketing à la société mère, indication que les activités de la fonction marketing sont effectuées par une firme externe		
(0 cas)	Pas de fonction marketing à la filiale, indication que les activités de la fonction marketing sont effectuées par une firme externe		



## **ANNEXE 6**

### **RÉSULTATS SOUS H1**

**Tableau A**  
Résultats pour H1 : de H1a à H1e

Variables	Fonctionnelle	Divisionnelle	n=	X2	ddl	Effectif Théorique inférieur à 5	Effectif théorique minimum	sig	V
<b>H1a : Âge de l'entreprise</b>	Confirmée								
25 ans et moins (Total : 39,2%)	62,1% (18) 56,3%	37,9% (11) 26,2%	74	6,886	1	0 cellule (,0%)	12,54	0,009	0,305
Plus de 25 ans (Total : 60,8%)	31,1% (14) 43,8%	68,9% (31) 73,8%							
Total : 43,2 %	Total 56,8%								
<b>H1b : Taille de l'entreprise</b>	Confirmée								
Moins de 1000 employés (Total : 14,9%)	72,7% (8) 25,0%	27,3% (3) 7,1%	74	4,576	1	1 cellule (25,0%)	4,76	0,048*	0,249
1000 employés et plus (Total : 85,1%)	38,1% (24) 75,0%	61,9% (39) 92,9%							
Total : 43,2%	Total : 56,8%								
<b>H1c : Chiffre d'affaires</b>	Confirmée								
Moins de 1 milliard (Total : 43,2%)	56,3%(18) 56,3%	43,8% (14) 33,3%	74	3,886	1	0 cellule (,0%)	13,84	0,049	0,229
1 milliard et plus (Total : 56,8%)	33,3% (14) 43,8%	66,7% (28) 66,7%							
Total : 43,2%	Total : 56,8%								
<b>H1d : Nombre de concurrents</b>	Infirmée								
1 à 5 concurrents (Total : 18,9%)	57,1% (8) 25,0%	42,9% (6) 14,3%	74	1,535	2	0 cellule (,0%)	6,05	0,464	
6 à 10 concurrents (Total : 36,5%)	37,0% (10) 31,3%	63,0% (17) 40,5%							
11 concurrents et plus (Total : 44,6%)	42,4% (14) 43,8%	57,6% (19) 45,2%							
Total : 43,2%	Total : 56,8%								
<b>H1e : Niveau d'incertitude dans l'environ.</b>	Infirmée								
Plutôt certain (Total : 45,8%)	37,0% (10) 40,0%	63,0% (17) 50,0%	69	0,580	1	0 cellule (,0%)	11,44	0,446	
Plutôt incertain (Total : 54,2%)	46,9% (15) 60,0%	53,1% (17) 50,0%							
Total : 50,7%	Total : 49,3%								

\* Le Test Exact de Fisher a été utilisé car le nombre de cellules inférieur à 5 était de plus de 20% pour un tableau 2X2.

**Tableau B**  
Résultats pour H1 : de H1f à H1i

Variables	Fonctionnelle	Divisionnelle	n=	X2	ddl	Effectif Théorique inférieur à 5	Effectif théorique minimum	sig	V
<b>H1f : Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude</b>	Infirmée								
Aucune sous-entreprise (Total : 31,1%)	30,4% (7) 21,9%	69,6% (16) 38,1%	74	2.231	1	0 cellule (,0%)	9,95	0,135	
Avec une ou plusieurs sous-entreprises (Total : 68,9%)	49,0% (25) 78,1%	51,0% (26) 61,9%							
Total : 43,2%	Total : 56,8%								
<b>H1g : Couverture géographique physique des filiales (sous-filiales) de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique</b>	Infirmée								
Seulement au Canada (Total : 64,9%)	37,5% (18) 56,3%	62,5% (30) 71,4%	74	1,836	1	0 cellule (,0%)	11,24	0,175	
Au Canada et à l'étranger (Total : 35,1%)	53,8% (14) 43,8*	46,2% (12) 28,6%							
Total : 43,2%	Total : 56,8%								
<b>H1h : Couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique</b>	Infirmée								
Seulement au Canada (Total : 44,6%)	39,4% (13) 40,6%	60,6% (20) 47,6%	74	0,360	1	0 cellule (,0%)	14,27	0,549	
Au Canada et à l'étranger (Total : 55,4%)	46,3% (19) 59,4%	53,7% (22) 52,4%							
Total : 43,2%	Total : 56,8%								
<b>H1i : Type de production</b>	Infirmée								
Biens (Total : 35,1%)	38,5% (10) 31,3%	61,5% (16) 38,1%	74	0,373	1	0 cellule (,0%)	11,24	0,541	
Services (Total : 64,9%)	45,8% (22) 68,8%	54,2% (26) 61,9%							
Total : 43,2%	Total : 56,8%								

**Tableau C**  
Résultats pour H1 : de H1j à H1k

Variables	Fonctionnelle	Divisionnelle	n=	X2	ddl	Effectif Théorique inférieur à 5	Effectif théorique minimum	sig	V
<b>H1j : Industrie</b>	Impossible de conclure								
Primaire (Total : 10,8%)	50,0% (4) 12,5%	50,0% (4) 9,5%	74	1,000	2	2 cellules (33,3%)	3,46		
Secondaire (Total : 24,3%)	33,3% (6) 18,8%	66,7% (12) 28,6%							
Tertiaire (Total : 64,9%)	45,8% (22) 68,8%	54,2% (26) 61,9%							
Total : 43,2%	Total : 56,8%								
<b>H1k : Grand secteur d'activités</b>	Impossible de conclure								
Mines (Total : 10,8%)	50,0% (4) 12,5%	50,0% (4) 9,5%	74	3,528	6	8 cellules (57,1%)	0,86		
Manufacturier (Total : 24,3%)	33,3% (6) 18,8%	66,7% (12) 28,6%							
Services de transport, communication, distribution de gaz et électricité, sanitaires (Total : 21,6%)	31,3% (5) 15,6%	68,8% (11) 26,2%							
Grossistes (Total : 9,5%)	57,1% (4) 12,5%	42,9% (3) 7,1%							
Détaillants (Total : 6,8 %)	40,0% (2) 6,3%	60,0% (3) 7,1%							
Banque, assurances et immobilier (Total : 24,3%)	55,6% (10) 31,3%	44,4% (8) 19,0%							
Services (Total : 2,7%)	50,0% (1) 3,1%	50,0% (1) 2,4%							
Total : 43,2%	Total : 56,8%								

**Tableau D**  
Résultats pour H1 : de H1l à H1o

Variables	Fonctionnelle	Divisionnelle	n=	X2	ddl	Effectif Théorique inférieur à 5	Effectif théorique minimum	sig	V
<b>H1l : Position dans la structure du groupe</b>	Infirmée								
Société mère (Total : 68,9%)	47,1% (24) 75,0%	52,9% (27) 64,3%	74	0,973	1	0 cellule (,0%)	9,95	0,324	
Filiale (Total : 31,9%)	34,8% (8) 25,0%	65,2% (15) 35,7%							
	Total : 43,2%	Total : 56,8%							
<b>H1m : Origine nationale de la société mère de l'entreprise à l'étude</b>	Infirmée								
Canadienne (Total : 87,8%)	43,1% (28) 87,5%	56,9% (37) 88,1%	74	0,006	1	1 cellule (25,0%)	3,89	1,000*	
Étrangère (Total : 12,2%)	44,4% (4) 12,5%	55,6% (5) 11,9%							
	Total : 43,2%	Total : 56,8%							
<b>H1n : Type de société privée ou publique</b>	Infirmée								
Privée (Total : 35,1%)	30,8% (8) 25,0%	69,2% (18) 42,9%	74	2,541	1	0 cellule (,0%)	11,24	0,111	
Publique (Total : 64,9%)	50,0% (24) 75,0%	50,0% (24) 57,1%							
	Total : 43,2%	Total : 56,8%							
<b>H1o : Taille du département de marketing</b>	Confirmée								
1 à 9 employés (Total : 38,9%)	78,6% (22) 71,0%	21,4% (6) 14,6%	72	26,552	2	0 cellule (,0%)	6,89	0,000	0,607
10 à 24 employés (Total : 22,2%)	37,5% (6) 19,4%	62,5% (10) 24,4%							
25 employés et plus (Total : 38,9%)	10,7% (3) 9,7%	89,3% (25) 61,0%							
	Total : 43,1%	Total : 56,9%							

\* Le Test Exact de Fisher a été utilisé car le nombre de cellules inférieur à 5 était de plus de 20% pour un tableau 2X2.

**Tableau E**  
Résultats pour H1 : de H1p à H1r

Variables	Fonctionnelle	Divisionnelle	n=	X2	ddl	Effectif Théorique inférieur à 5	Effectif théorique minimum	sig	V
<b>H1p : Titre avec Marketing, ou Marketing et Ventes</b>	Confirmée								
Marketing (Total : 68,9%)	51,0% (26) 81,3%	49,0% (25) 59,5%	74	4,002	1	0 cellule (,0%)	9,95	0,045	0,233
Marketing et Ventes (Total : 31,1%)	26,1% (6) 18,8%	73,9% (17) 40,5%							
	Total : 43,2%	Total : 56,8%							
<b>H1q : Titre avec Marketing, Marketing +, Marketing et Ventes, Marketing et Ventes +</b>	Confirmée								
Marketing (Total : 28,4%)	61,9% (13) 40,6%	38,1% (8) 19,0%	74	10,644	3	1 cellule (12,5%)	4,32	0,014	0,379
Marketing + (Total : 40,5%)	43,3% (13) 40,6%	56,7% (17) 40,25%							
Marketing et Ventes (Total : 17,6%)	46,2% (6) 18,8%	53,8% (7) 16,7%							
Marketing et Ventes + (Total : 13,5%)	,0% (0) ,0%	100,0% (10) 23,8%							
	Total : 43,2%	Total : 56,8%							
<b>H1r : Technologies incluses dans la fonction marketing</b>	Infirmée								
Aucune fonction pour traiter les technologies (Total : 70,3%)	50,0% (26) 81,3%	50,0% (26) 61,9%	74	3,254	1	0 cellule (,0%)	9,51	0,071	
Fonction pour traiter les technologies (Total : 29,7%)	27,3% (6) 18,8%	72,7% (16) 38,1%							
	Total : 43,2%	Total : 56,8%							

## **ANNEXE 7**

### **RÉSULTATS SOUS H2**

**Tableau A**  
Résultats pour H2 : de H2a à H2e

Variables	Centralisation à l'interne (2a)	Décentralisation à l'externe (2b)	Décentralisation vers d'autres fonctions (2c)	n=	X2	ddl	Effectif théo. inf. à 5	Effectif théo. min.	sig	V
<b>H2a : Âge de l'entre.</b>	Confirmée									
25 ans et moins (Total : 44,1%)	48,3% (29) 39,2%	26,7%(16) 38,1%	25,0%(15) 75,0%	136	9,084	2	0 cellule (,0%)	8,82	0,011	0,258
Plus de 25 ans (Total : 55,9%)	59,2%(45) 60,8%	34,2% (26) 61,9%	6,6% (5) 25,0%							
	Total : 54,4%	Total : 30,9%	Total : 14,7%							
<b>H2b : Taille de l'entre.</b>	Confirmée									
Moins de 1000 employés (Total : 22,1 %)	36,7% (11) 14,9%	27,7% (8) 19,0%	36,7% (11) 55,0%	136	15,072	2	1 cellule (16,7%)	4,41	0,001	0,333
1000 employés et plus (Total : 77,9%)	59,4% (63) 85,1%	32,1% (34) 81,0%	8,5% (9) 45,0%							
	Total : 54,4%	Total : 30,9%	Total : 14,7%							
<b>H2c : Chiffre d'affaires</b>	Infirmée									
Moins de 1 milliard (Total : 47,1%)	50,0% (32) 43,2%	31,3% (20) 47,6%	18,8% (12) 60,0%	136	1,782	2	0 cellule (,0%)	9,41	0,410	
1 milliard et plus (Total : 52,9%)	58,3% (42) 56,8%	30,6% (22) 52,4%	11,1% (8) 40,0%							
	Total : 54,4%	Total : 30,9%	Total : 14,7%							
<b>H2d : Nombre de concurrents</b>	Infirmée									
1 à 5 concurrents (Total : 18,5%)	56,0% (14) 18,9%	20,0% (5) 11,9%	24,0% (6) 31,6%	135	0,165	4	1 cellule (11,1%)	3,52	0,453	
6 à 10 concurrents (Total : 37,8%)	52,9% (27) 36,5%	33,3% (17) 40,5%	13,7% (7) 36,8%							
11 concurrents et plus (Total : 43,7%)	55,9% (33) 44,6%	33,9% (20) 47,6%	10,2% (6) 31,6%							
	Total : 54,8%	Total : 31,1%	Total : 14,1%							
<b>H2e : Niveau d'incertitude</b>	Infirmée									
Plutôt certain (Total : 49,1%)	50,0% (27) 45,8%	33,3% (18) 50,0%	16,7% (9) 60,0%	110	0,998	2	0 cellule (,0%)	7,36	0,610	
Plutôt incertain (Total : 50,9%)	57,1% (32) 54,2%	32,1% (18) 50,0%	10,7% (6) 40,0%							
	Total : 53,6%	Total : 32,7%	Total : 13,7%							



**Tableau B**  
Résultats pour H2 : de H2f à H2i

Variables	Centralisation à l'interne (2a)	Décentralisation à l'externe (2b)	Décentralisation vers d'autres fonctions (2c)	n=	X2	ddl	Effectif théo. inf. à 5	Effectif théo. min.	sig	V
<b>H2f : Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude</b>	Confirmée									
Aucune sous-entreprise (Total : 33,8%)	50,0% (23) 31,1%	21,7% (10) 23,8%	28,3% (13) 65,0%	136	10,815	2	0 cellule (,0%)	6,76	0,004	0,282
Avec une ou plusieurs sous-entreprises (Total : 66,2%)	56,7% (51) 68,9%	35,6% (32) 76,2%	7,8% (7) 35,0%							
	Total : 54,4%	Total : 30,9%	Total : 14,7%							
<b>H2g : Couverture géo. physique des filiales de l'entr. à l'étude, ou en tant que société unique</b>	Confirmée									
Seulement au Canada (Total : 58,1%)	60,8% (48) 64,9%	21,5% (17) 40,5%	17,7% (14) 70,0%	136	7,913	2	0 cellule (,0%)	8,38	0,019	0,241
Au Canada et à l'étranger (Total : 41,9%)	45,6% (26) 35,1%	43,9% (25) 59,5%	10,5% (6) 30,0%							
	Total : 54,4%	Total : 30,9%	Total : 14,7%							
<b>H2h : Couverture géo. physique des filiales de la société mère de l'entr. à l'étude, ou en tant que société unique</b>	Confirmée									
Seulement au Canada (Total : 40,4%)	60,0% (33) 44,6%	18,2% (10) 23,8%	21,8% (12) 60,0%	136	8,530	2	0 cellule (,0%)	8,09	0,014	0,250
Au Canada et à l'étranger (Total : 59,6%)	50,6% (41) 55,4%	39,5% (32) 76,2%	9,9% (8) 40,0%							
	Total : 54,4%	Total : 30,9%	Total : 14,7%							
<b>H2i : Type de production</b>	Infirmée									
Biens (Total : 42,6%)	44,8% (26) 35,1%	32,8% (19) 45,2%	22,4% (13) 65,0%	136	5,908	2	0 cellule (,0%)	8,53	0,052	
Services (Total : 57,4%)	61,5% (48) 64,9%	29,5% (23) 54,8%	9,0% (7) 35,0%							
	Total : 54,4%	Total : 30,9%	Total : 14,7%							

**Tableau C**  
Résultats pour H2 : de H2j à H2k

Variables	Centralisation à l'interne (2a)	Décentralisation à l'externe (2b)	Décentralisation vers d'autres fonctions (2c)	n=	X2	ddl	Effectif théo. inf. à 5	Effectif théo. min.	sig	V
<b>H2j : Industrie</b>	<i>Confirmée</i>									
Primaire (Total : 13,9%)	42,1% (8) 10,8%	10,5% (2) 4,8%	47,4% (9) 45,0%	136	22,43 4	4	1 cellule (11,1%)	2,79	0,000	0,287
Secondaire (Total : 28,7%)	46,2% (18) 24,3%	43,6% (17) 40,5%	10,3% (4) 20,0%							
Tertiaire (Total : 57,4%)	61,5% (48) 64,9%	29,5% (23) 54,8%	9,0% (7) 35,0%							
	Total : 54,4%	Total : 30,9%	Total : 14,7%							
<b>H2k : Grand secteur d'activités</b>	<i>Impossible de conclure</i>									
Agriculture, foresterie, et pêcheerie commerc. (Total : 0,7%)	,0% (0) .0%	,0% (0) .0%	100,0% (1) 5,0%	136	49,50 1	16	19 cellules (70,4%)	0,15		
Mines (Total : 13,2%)	44,4% (8) 10,8%	11,1% (2) 4,8%	44,4% (8) 40,0%							
Construction (Total : 5,2%)	,0% (0) .0%	42,9% (3) 7,1%	57,1% (4) 20,0%							
Manufacturier (Total : 23,5%)	56,3% (18) 24,3%	43,8% (14) 33,3%	,0% (0) .0%							
Services de transport, communication, distrib. de gaz et élec., sanitaires (Total : 21,3%)	55,2% (16) 21,6%	37,9% (11) 26,2%	6,9% (2) 10,0%							
Grossistes (Total : 5,9%)	87,5% (7) 9,5%	12,5% (1) 2,4%	,0% (0) .0%							
Détaillants (Total : 3,7%)	100,0% (5) 6,8%	,0% (0) .0%	,0% (0) .0%							
Banque, assurances et immobilier (Total : 22,1%)	60,0% (18) 24,3%	26,7% (8) 19,0%	13,3% (4) 20,0%							
Services (Total : 4,4%)	33,3% (2) 2,7%	50,0% (3) 7,1%	16,7% (1) 5,0%							
	Total : 54,4%	Total : 30,9%	Total : 14,7%							

**Tableau D**  
Résultats pour H2 : de H2l à H2o

Variables	Centralisation à l'interne (2a)	Décentralisation à l'externe (2b)	Décentralisation vers d'autres fonctions (2c)	n=	X2	ddl	Effectif théo. inf. à 5	Effectif théo. min.	sig	V
H2l : Position dans la structure du groupe	Confirmée									
Société mère (Total : 68,4%)	54,8% (51) 68,9%	25,8% (24) 57,1%	19,4% (18) 90,0%	136	6,787	2	0 cellule (,0%)	6,32	0,034	0,223
Filiale (Total : 31,65%)	53,5% (23) 31,1%	41,9% (18) 42,9%	4,7% (2) 10,0%							
	Total : 54,4%	Total : 30,9%	Total : 14,7%							
H2m : Origine nationale de la société mère de l'entreprise à l'étude	Infirmée									
Canadienne (Total : 86,8%)	55,1% (65) 87,8%	28,0% (33) 78,6%	16,9% (20) 100,0%	136	5,580	2	1 cellule (16,7%)	2,65	0,061	
Étrangère (Total : 13,2%)	50,0% (9) 12,2%	50,0% (9) 21,4%	,0% (0) ,9%							
	Total : 54,4%	Total : 30,9%	Total : 14,7%							
H2n : Type de société privée ou publique	Infirmée									
Privée (Total : 28,7%)	66,7% (26) 35,1%	23,1% (9) 21,4%	10,3% (4) 20,0%	136	3,324	2	0 cellule (0,0%)	5,74	0,190	
Publique (Total : 71,3%)	49,5% (48) 64,9%	34,0% (33) 78,6%	16,5% (16) 80,0%							
	Total : 54,4%	Total : 30,9%	Total : 14,7%							

## **ANNEXE 8**

### **RÉSULTATS SOUS H3**

**Tableau A**  
Résultats pour H3 : de H3a à H3e

Variables	Centralisation à l'interne (2a)	Décentrali. à l'externe (2b)	n=	X2	ddl	Effectif Théorique inférieur à 5	Effectif théorique minimum	sig	V
<b>H3a : Âge de l'entreprise</b>	Infirmée								
25 ans et moins (Total : 38,8%)	64,4% (29) 39,2%	35,6% (16) 38,1%	116	0,014	1	0 cellule (,0%)	16,2	0,907	
Plus de 25 ans (Total : 61,2%)	63,4% (45) 60,8%	36,6% (26) 61,9%							
Total : 63,8%	Total : 36,2%								
<b>H3b : Taille de l'entreprise</b>	Infirmée								
Moins de 1000 employés (Total : 16,4%)	57,9% (11) 14,9%	42,1% (8) 19,0%	116	0,342	1	0 cellule (,0%)	6,88	0,559	
1000 employés et plus (Total : 83,6%)	64,9% (63) 85,1%	35,1% (34) 81,0%							
Total : 63,8%	Total : 36,2%								
<b>H3c : Chiffre d'affaires</b>	Infirmée								
Moins de 1 milliard (Total : 44,8%)	61,5% (32) 43,2%	38,5% (20) 47,6%	116	0,207	1	0 cellule (,0%)	18,33	0,649	
1 milliard et plus (Total : 55,2%)	65,6% (42) 56,8%	34,4% (22) 52,4%							
Total : 63,8%	Total : 36,2%								
<b>H3d : Nombre de concurrents</b>	Infirmée								
1 à 5 concurrents (Total : 16,4%)	73,7% (14) 18,9%	26,3% (5) 11,9%	116	0,971	2	0 cellule (,0%)	6,88	0,615	
6 à 10 concurrents (Total : 37,9%)	61,4% (27) 36,5%	38,6% (17) 40,5%							
11 concurrents et plus (Total : 45,7%)	62,3% (33) 44,6%	37,7% (20) 47,6%							
Total : 63,8%	Total : 36,2%								
<b>H3e : Niveau d'incerti. dans l'envir.</b>	Infirmée								
Plutôt certain (Total : 47,4%)	60,0% (27) 45,8%	40,0% (18) 50,0%	95	0,161	1	0 cellule (,0%)	17,05	0,688	
Plutôt incertain (Total : 52,6%)	64,0% (32) 54,2%	36,0% (18) 50,0%							
Total : 62,1%	Total : 37,9%								

**Tableau B**  
Résultats pour H3 : de H3f à H3i

Variables	Centralisation à l'interne (2a)	Décentrali. à l'externe (2b)	n=	X2	ddl	Effectif Théorique inférieur à 5	Effectif théorique minimum	sig	V
<b>H3f : Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude</b>	Infirmée								
Aucune sous-entreprise (Total : 28,4%)	69,7% (23) 31,1%	30,3% (10) 23,8%	116	0,696	1	0 cellule (,0%)	11,95	0,404	
Avec une ou plusieurs sous- entreprises (Total : 71,6%)	61,4% (51) 68,9%	38,6% (32) 76,2%							
	Total : 63,8%	Total : 36,2%							
<b>H3g : Couverture géographique physique des filiales (sous-filiales) de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique</b>	Confirmée								
Seulement au Canada (Total : 56,0%)	73,8% (48) 64,9%	26,2% (17) 40,5%	116	6,469	1	0 cellule (,0%)	18,47	0,011	0,236
Au Canada et à l'étranger (Total : 44,0%)	51,0% (26) 35,1%	49,0% (25) 59,5%							
	Total : 63,8%	Total : 36,2%							
<b>H3h : Couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique</b>	Confirmée								
Seulement au Canada (Total : 37,1%)	76,7% (33) 44,6%	23,3% (10) 23,8%	116	4,962	1	0 cellule (,0%)	15,57	0,026	0,207
Au Canada et à l'étranger (Total : 62,9 %)	56,2% (41) 55,4%	43,8% (32) 76,2%							
	Total : 63,8%	Total : 36,2%							
<b>H3i : Type de production</b>	Infirmée								
Biens (Total : 38,8%)	57,8% (26) 35,1%	42,2% (19) 45,2%	116	1,152	1	0 cellule (,0%)	16,29	0,283	
Services (Total : 61,2%)	67,6% (48) 64,9%	32,4% (23) 54,8%							
	Total : 63,8%	Total : 36,2%							



**Tableau C**  
Résultats pour H3 : de H3j à H3k

Variables	Centralisation à l'interne (2a)	Décentrali. à l'externe (2b)	n=	X2	ddl	Effectif Théorique inférieur à 5	Effectif théorique minimum	sig	V
<b>H3j : Industrie</b>	<i>Infirmée</i>								
Primaire (Total : 8,6%)	80,0% (8) 10,8%	20,0% (2) 4,8%	116	3,901	2	0 cellule (,0%)	3,62	0,142	
Secondaire (Total : 30,2%)	51,4% (18) 24,3%	48,6% (17) 40,5%							
Tertiaire (Total : 61,2%)	67,6% (48) 64,9%	32,4% (23) 54,8%							
	Total : 63,8%	Total : 36,2%							
<b>H3k : Grand secteur d'activités</b>	<i>Impossible de conclure</i>								
Mines (Total : 8,6%)	80,0% (8) 10,8%	20,0% (2) 4,8%	116	13,79 4	7	8 cellules (50,0%)	1,09	0,055	
Construction (Total : 2,6%)	,0% (0) ,0%	100,0% (3) 7,1%							
Manufacturier (Total : 27,6%)	56,3% (18) 24,3%	43,8% (14) 33,3%							
Services de transport, communication, distribution de gaz et électricité, sanitaires (Total : 23,3%)	59,3% (16) 21,6%	40,7% (11) 26,2%							
Grossistes (Total : 6,9%)	87,5% (7) 9,5%	12,5% (1) 2,4%							
Détaillants (Total : 4,3%)	100,0% (5) 6,8%	,0% (0) ,0%							
Banque, assurances et immobilier (Total : 22,4%)	69,2% (18) 24,3%	30,8% (8) 19,0%							
Services (Total : 4,3 %)	40,0% (2) 2,7%	60,0% (3) 7,1%							
	Total : 63,8%	Total : 36,2%							

**Tableau D**  
Résultats pour H3 : de H3l à H3n

Variables	Centralisation à l'interne (2a)	Décentrali. à l'externe (2b)	n=	X2	ddl	Effectif Théorique inférieur à 5	Effectif théorique minimum	sig	V
<b>H3l : Position dans la structure du groupe</b>	Infirmée								
Société mère (Total : 64,7%)	68,0% (51) 68,9%	32,0% (24) 57,1%	116	1,626	1	0 cellule (,0%)	14,84	0,202	
Filiale (Total : 35,3%)	56,1% (23) 31,1%	43,9% (18) 42,9%							
	Total : 63,8%	Total : 36,2%							
<b>H3m : Origine nationale de la société mère de l'entreprise à l'étude</b>	Infirmée								
Canadienne (Total : 84,5%)	66,3% (65) 87,8%	33,7% (33) 78,6%	116	1,755	1	0 cellule (,0%)	6,52	0,185	
Étrangère (Total : 15,5%)	50,0% (9) 12,2%	50,0% (9) 21,4%							
	Total : 63,8%	Total : 36,2%							
<b>H3n : Type de société privée ou publique</b>	Infirmée								
Privée (Total : 30,2%)	74,3% (26) 35,1%	25,7% (9) 21,4%	116	2,389	1	0 cellule (,0%)	12,67	0,122	
Publique (Total : 69,8%)	59,3% (48) 64,9%	40,7% (33) 78,6%							
	Total : 63,8%	Total : 36,2%							



## **ANNEXE 9**

### **RÉSULTATS SOUS H4**

**Tableau A**  
Résultats pour H4 : de H4a à H4e

Variables	Centralisation à l'interne (2a)	Décentrali. vers d'autres fonctions (2c)	n=	X2	ddl	Effectif Théorique inférieur à 5	Effectif théorique minimum	sig	V
<b>H4a : Âge de l'entreprise</b>	Confirmée								
25 ans et moins (Total : 46,8%)	65,9% (29) 39,2%	34,1% (15) 75,0%	94	8,110	1	0 cellule (,0%)	9,36	0,004	0,294
Plus de 25 ans (Total : 53,2%)	90,0% (45) 60,8%	10,0% (5) 25,0%							
	Total : 78,7%	Total : 21,3%							
<b>H4b : Taille de l'entreprise</b>	Confirmée								
Moins de 1000 employés (Total : 23,4%)	50,0% (11) 14,9%	50,0% (11) 55,0%	94	14,148	1	1 cellule (25,0)	4,68	0,001*	0,388
1000 employés et plus (Total : 76,6%)	87,5% (63) 85,5%	12,5% (9) 45,0%							
	Total : 78,7%	Total : 21,3%							
<b>H4c : Chiffre d'affaires</b>	Infirmée								
Moins de 1 milliard (Total : 46,8%)	72,7% (32) 43,2%	27,3% (12) 60,0%	94	1,776	1	0 cellule (0,%)	9,36	0,183	
1 milliard et plus (Total : 53,2%)	84,0% (42) 56,8%	16,0% (8) 40,0%							
	Total : 78,7%	Total : 21,3%							
<b>H4d : Nombre de concurrents</b>	Infirmée								
1 à 5 concurrents (Total : 21,3%)	70,0% (14) 18,9%	30,0% (6) 31,6%	94	1,738	2	1 cellule (16,7%)	4,09	0,419	
6 à 10 concurrents (Total : 36,2%)	79,4% (27) 36,5%	20,6% (7) 36,8%							
11 concurrents et plus (Total : 41,5%)	84,6% (33) 44,6%	15,4% (6) 31,6%							
	Total : 78,7%	Total : 21,3%							
<b>H4e : Niveau d'incerti. dans l'envi.</b>	Infirmée								
Plutôt certain (Total : 48,6%)	75,0% (27) 45,8%	25,0% (9) 60,0%	74	0,970	1	0 cellule (,0%)	7,30	0,325	
Plutôt incertain (Total : 51,4%)	84,2% (32) 54,2%	15,8% (6) 40,0%							
	Total : 79,7%	Total : 20,3%							

\* Le Test Exact de Fisher a été utilisé car le nombre de cellules inférieur à 5 était de plus de 20% pour un tableau 2X2.

**Tableau B**  
Résultats pour H4 : de H4f à H4i

Variables	Centralisation à l'interne (2a)	Décentrali. vers d'autres fonctions (2c)	n=	X2	ddl	Effectif Théorique inférieur à 5	Effectif théorique minimum	sig	V
<b>H4f : Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude</b>	Confirmée								
Aucune sous-entreprise (Total : 38,3%)	63,9% (23) 31,1%	36,1% (13) 65,0%	94	7,666	1	0 cellule (,0%)	7,66	0,006	0,286
Avec une ou plusieurs sous- entreprises	87,9% (51) 68,9%	12,1% (7) 35,0%							
(Total : 61,7%)	Total : 78,7%	Total : 21,3%							
<b>H1g : Couverture géo. physique des filiales (sous-filiales) de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique</b>	Infirmée								
Seulement au Canada (Total : 66,0%)	77,4% (48) 64,9%	22,6% (14) 70,0%	94	0,185	1	0 cellule (,0%)	6,81	0,667	
Au Canada et à l'étranger	81,3% (26) 35,1%	18,8% (6) 30,0%							
(Total : 44,0%)	Total : 78,7%	Total : 21,3%							
<b>H4h : Couverture géographique physique des filiales de la société mère de l'entreprise à l'étude, ou en tant que société unique</b>	Infirmée								
Seulement au Canada (Total : 47,9%)	73,3% (33) 44,6%	26,7% (12) 60,0%	94	1,497	1	0 cellule (,0%)	9,57	0,221	
Au Canada et à l'étranger	83,7% (41) 55,4%	16,3% (8) 40,0%							
(Total : 52,1%)	Total : 78,7%	Total : 21,3%							
<b>H4i : Type de production</b>	Confirmée								
Biens (Total : 41,5%)	66,7% (26) 35,1%	33,3% (13) 65,0%	94	5,785	1	0 cellule (0,0%)	8,30	0,016	0,248
Services	87,3% (48) 64,9%	12,7% (7) 35,0%							
(Total : 58,5%)	Total : 78,7%	Total : 21,3%							

**Tableau C**  
Résultats pour H4 : de H4j à H4k

Variables	Centralisation à l'interne (2a)	Décentrali. vers d'autres fonctions (2c)	n=	X2	ddl	Effectif Théorique inférieur à 5	Effectif théorique minimum	sig	V
<b>H4j : Industrie</b>	Impossible de conclure								
Primaire (Total : 18,1%)	47,1% (8) 10,8%	52,9% (9) 45,0%	94	12,702	2	2 cellules (33,3%)	3,62		
Secondaire (Total : 23,4%)	81,8% (18) 24,3%	18,2% (4) 20,0%							
Tertiaire (Total : 58,5 %)	87,3% (48) 64,9%	12,7% (7) 35,0%							
Total : 78,7%	Total : 21,3%								
<b>H4k : Grand secteur d'activités</b>	Impossible de conclure								
Agriculture, foresterie, et pêche commerciale (Total : 1,1%)	,0% (0) ,0%	100,0% (1) 100,0%	94	35,986	8	13 cellules (72,2%)	0,21		
Mines (Total : 17,0%)	50,0% (8) 10,8%	50,0% (8) 40,0%							
Construction (Total : 4,3%)	,0% (0) ,0%	100,0% (4) 20,0%							
Manufacturier (Total : 19,2%)	100,0% (18) 24,3%	,0% (0) ,0%							
Services de transport, communication, distribution de gaz et électricité, sanitaires (Total : 19,1%)	88,9% (16) 21,6%	11,1% (2) 10,0%							
Grossistes (Total : 7,4%)	100,0% (7) 9,5%	,0% (0) ,0%							
Détaillants (Total : 5,3%)	100,0% (5) 6,8%	,0% (0) ,0%							
Banque, assurances et immobilier (Total : 23,4%)	81,8% (18) 24,3%	18,2% (4) 20,0%							
Services (Total : 3,2%)	66,7% (2) 2,7%	33,3% (1) 5,0%							
Total : 78,7%	Total : 21,3%								

**Tableau D**  
Résultats pour H4 : de H4l à H4o

Variables	Centralisation à l'interne (2a)	Décentrali. vers d'autres fonctions (2c)	n=	X2	ddl	Effectif Théorique inférieur à 5	Effectif théorique minimum	sig	V
<b>H4l : Position dans la structure du groupe</b>	Infirmée								
Société mère (Total : 73,4%)	73,9% (51) 68,9%	26,1% (18) 90,0%	94	3,584	1	0 cellule (,0%)	5,32	0,058	
Filiale (Total : 26,6%)	92,0% (23) 31,1%	8,0% (2) 10,0%							
	Total : 78,7%	Total : 21,3%							
<b>H4m : Origine nationale de la société mère de l'entreprise à l'étude</b>	Infirmée								
Canadienne (Total : 90,4%)	76,5% (65) 87,8%	23,5% (20) 100,0%	94	2,690	1	1 cellules (25,%)	1,91 *	0,197*	
Étrangère (Total : 9,6%)	100,0% (9) 12,2%	,0% (0) ,0%							
	Total : 78,7%	Total : 21,3%							
<b>H4n : Type de société privée ou publique</b>	Infirmée								
Privée (Total : 31,9%)	86,7% (26) 35,1%	13,3% (4) 20,0%	94	1,660	1	0 cellule (,0%)	6,38	0,198	
Publique (Total : 68,1%)	75,0% (48) 64,9%	25,0% (16) 80,0%							
	Total : 78,7%	Total : 21,3%							

\* Le Test Exact de Fisher a été utilisé car le nombre de cellules inférieur à 5 était de plus de 20% pour un tableau 2X2.

## **ANNEXE 10**

### **ANALYSES COMPLÉMENTAIRES**

### Âge sur fonctionnelle et divisionnelle

Lorsque ...	et que l'âge de l'entreprise est de...	
la taille de l'entreprise est de 1000 employés et plus n=63	25 ans et moins : 54,2% Fonctionnelle 25 ans et moins : 45,8% Divisionnelle	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 9,14; Pearson : $p=0,039<0,05$ ; $ddl:1$ ; $X^2:4,246$ ; $V=0,260$
	Plus de 25 ans : 28,2% Fonctionnelle Plus de 25 ans : 71,8% Divisionnelle	
l'environnement est plutôt incertain n=32	25 ans et moins : 68,8% Fonctionnelle 25 ans et moins : 31,3% Divisionnelle	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 7,50; Pearson : $p=0,013<0,05$ ; $ddl:1$ ; $X^2:6,149$ ; $V=0,438$
	Plus de 25 ans : 25,0% Fonctionnelle Plus de 25 ans : 75,0% Divisionnelle	
la taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude est de une ou plusieurs sous-entreprises n=51	25 ans et moins : 72,2% Fonctionnelle 25 ans et moins : 27,8% Divisionnelle	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 8,82 ; Pearson : $p=0,014<0,05$ ; $ddl:1$ ; $X^2:5,993$ ; $V=0,343$
	Plus de 25 ans : 36,4% Fonctionnelle Plus de 25 ans : 63,6% Divisionnelle	
la couverture géo. physique des filiales ou des sous-filiales de l'entreprise n'est qu'au Canada n=48	25 ans et moins : 60,0% Fonctionnelle 25 ans et moins : 40,0% Divisionnelle	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 7,50 ; Pearson : $p=0,007<0,05$ ; $ddl:1$ ; $X^2:7,406$ ; $V=0,393$
	Plus de 25 ans : 21,4% Fonctionnelle Plus de 25 ans : 78,6% Divisionnelle	
la couverture géo. physique des filiales de la société mère de l'entreprise n'est qu'au Canada n=33	25 ans et moins : 66,7% Fonctionnelle 25 ans et moins : 33,3% Divisionnelle	Eff. théorique inférieur à 5 : 1 cellule (25,0%) et minimum : 4,73 ; Test Exact de Fisher: $p=0,027<0,05$ ; $ddl:1$ ; $X^1:5,875$ ; $V=0,422$
	Plus de 25 ans : 23,8% Fonctionnelle Plus de 25 ans : 76,2% Divisionnelle	
la position de l'entreprise dans la structure du groupe est celle de société mère n=51	25 ans et moins : 75,0% Fonctionnelle 25 ans et moins : 25,0% Divisionnelle	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 7,53 ; Pearson : $p=0,007<0,05$ ; $ddl:1$ ; $X^2:7,306$ ; $V=0,378$
	Plus de 25 ans : 34,3% Fonctionnelle Plus de 25 ans : 65,7% Divisionnelle	
l'origine nationale de la société mère est canadienne n=65	25 ans et moins : 62,5% Fonctionnelle 25 ans et moins : 37,5% Divisionnelle	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 10,34 ; Pearson : $p=0,016<0,05$ ; $ddl:1$ ; $X^2:5,854$ ; $V=0,300$
	Plus de 25 ans : 31,7% Fonctionnelle Plus de 25 ans : 68,3% Divisionnelle	
l'entreprise est une société publique n=48	25 ans et moins : 73,7% Fonctionnelle 25 ans et moins : 26,3% Divisionnelle	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 9,50 ; Pearson : $p=0,008<0,05$ ; $ddl:1$ ; $X^2:7,056$ ; $V=0,383$
	Plus de 25 ans : 34,5% Fonctionnelle Plus de 25 ans : 65,5% Divisionnelle	
le titre au plus au niveau dans le département n'est que de Marketing n=51	25 ans et moins : 66,7% Fonctionnelle 25 ans et moins : 33,3% Divisionnelle	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 11,76 ; Pearson : $p=0,035<0,05$ ; $ddl:1$ ; $X^2:4,464$ ; $V=0,296$
	Plus de 25 ans : 37,0% Fonctionnelle Plus de 25 ans : 63,0% Divisionnelle	
le titre au plus au niveau dans le département n'est que de Marketing + n=30	25 ans et moins : 69,2% Fonctionnelle 25 ans et moins : 30,8% Divisionnelle	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 5,63 ; Pearson : $p=0,012<0,05$ ; $ddl:1$ ; $X^2:6,266$ ; $V=0,457$
	Plus de 25 ans : 23,5% Fonctionnelle Plus de 25 ans : 76,5% Divisionnelle	

### Âge sur classes 2a et 2c

Lorsque ...	et que l'âge de l'entreprise est de...	
la position de l'entreprise dans la structure du groupe est celle de société mère n=69	25 ans et moins : 55,2% classe 2a	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 7,57; Pearson : $p=0,003<0,05$ ; ddl : 1; $X^2$ : 9,112; $V=0,363$
	25 ans et moins : 44,8% classe 2c	
	Plus de 25 ans : 87,5% classe 2a Plus de 25 ans : 12,5% classe 2c	

### Taille de l'entreprise sur classes 2a et 2c

Lorsque ...	et que la taille de l'entreprise est de...	
la taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude est de aucune sous-entreprises n=51	Moins de 1000 employés : 37,5% classe 2a	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 5,78; Pearson : $p=0,003<0,05$ ; ddl : 1; $X^2$ : 8,693; $V=0,491$
	Moins de 1000 employés : 62,5% classe 2c	
	1000 employés et plus : 85,0% classe 2a 1000 employés et plus : 15,0% Classe 2c	

### Taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise sur classes 2a et 2c

Lorsque ...	et que la taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude est de...	
l'entreprise a un chiffre d'affaires de moins de 1 milliard n=44	Aucune sous-entreprise : 50,0% classe 2a	Eff. théorique inférieur à 5 : 1 cellule (25,0%) et minimum : 4,36 ; Test Exact de Fisher : $p=0,016<0,05$ ; ddl : 1; $X^2$ : 6,548; $V=0,386$
	Aucune sous-entreprise : 50,0% classe 2c	
	Une ou plusieurs sous-entreprises : 85,7% classe 2a Une ou plusieurs sous-entreprises : 14,3% classe 2c	
l'entreprise fait essentiellement une production de biens n=39	Aucune sous-entreprise : 47,1% classe 2a	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 5,67 ; Pearson : $p=0,022<0,05$ ; ddl : 1; $X^2$ : 5,214; $V=0,366$
	Aucune sous-entreprise : 52,9% classe 2c	
	Une ou plusieurs sous-entreprises : 81,8% classe 2a Une ou plusieurs sous-entreprises : 18,2% classe 2c	
la position de l'entreprise dans la structure du groupe est celle de société mère n=69	Aucune sous-entreprise : 45,0% classe 2a	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 5,22 ; Pearson : $p=0,000<0,05$ ; ddl : 1; $X^2$ : 12,210; $V=0,421$
	Aucune sous-entreprise : 55,0% classe 2c	
	Une ou plusieurs sous-entreprises : 85,7% classe 2a Une ou plusieurs sous-entreprises : 14,3% classe 2c	



## Couverture géographique physique des filiales ou des sous-filiales sur classe 2a et 2b

Lorsque ...	et que la couverture géographique physique de l'entreprise à l'étude est...	
l'entreprise est âgée de 25 ans et moins n=45	Seulement au Canada : 76,9% classe 2a Seulement au Canada : 23,1% classe 2b	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 6,76; Pearson : $p=0,041<0,05$ ; $ddl:1$ ; $X^2:4,185$ ; $V=0,305$
	Au Canada et à l'étranger : 47,4% classe 2a Au Canada et à l'étranger : 52,6% classe 2b	
l'entreprise a un chiffre d'affaires de plus de 1 milliard n=64	Seulement au Canada : 67,9% classe 2a Seulement au Canada : 32,1% classe 2b	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 9,28; Pearson : $p=0,012<0,05$ ; $ddl:1$ ; $X^2:6,323$ ; $V=0,314$
	Au Canada et à l'étranger : 54,2% classe 2a Au Canada et à l'étranger : 45,8% classe 2b	
L'environnement est plutôt incertain n=50	Seulement au Canada : 83,3% classe 2a Seulement au Canada : 16,7% classe 2b	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 8,64; Pearson : $p=0,006<0,05$ ; $ddl:1$ ; $X^2:7,488$ ; $V=0,387$
	Au Canada et à l'étranger : 46,2% classe 2a Au Canada et à l'étranger : 53,8% classe 2b	
la taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise est de une ou plusieurs sous-entreprises n=83	Seulement au Canada : 78,1% classe 2a Seulement au Canada : 21,9 % classe 2b	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 12,34; Pearson : $p=0,013<0,05$ ; $ddl:1$ ; $X^2:6,116$ ; $V=0,271$
	Au Canada et à l'étranger : 51,0% classe 2a Au Canada et à l'étranger : 49,0% classe 2b	
L'entreprise est une société mère n=75	Seulement au Canada : 82,4% classe 2a Seulement au Canada : 17,6% classe 2b	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 10,88; Pearson : $p=0,015<0,05$ ; $ddl:1$ ; $X^2:5,888$ ; $V=0,299$
	Au Canada et à l'étranger : 56,1% classe 2a Au Canada et à l'étranger : 43,9% classe 2b	
l'origine nationale de la société mère est canadienne n=65	Seulement au Canada : 76,4% classe 2a Seulement au Canada : 23,6% classe 2b	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 14,48; Pearson : $p=0,017<0,05$ ; $ddl:1$ ; $X^2:5,654$ ; $V=0,224$
	Au Canada et à l'étranger : 53,5% classe 2a Au Canada et à l'étranger : 46,5% classe 2b	

## Couverture géographique physique des filiales de la société mère sur classes 2a et 2b

Lorsque ...	et que la couverture géographique physique des filiales de la société mère est...	
l'entreprise a entre 6 à 10 compétiteurs n=44	Seulement au Canada : 83,3% Classe 2a Seulement au Canada : 16,7% Classe 2b	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 6,95; Pearson : $p=0,013<0,05$ ; $ddl:1$ ; $X^2:6,201$ ; $V=0,375$
	Au Canada et à l'étranger : 46,2% Classe 2a Au Canada et à l'étranger : 53,8% Classe 2b	
la taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise est de une ou plusieurs sous-entreprises n=83	Seulement au Canada : 80,0% Classe 2a Seulement au Canada : 20,0% Classe 2b	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 9,64; Pearson : $p=0,023<0,05$ ; $ddl:1$ ; $X^2:5,199$ ; $V=0,250$
	Au Canada et à l'étranger : 53,4% Classe 2a Au Canada et à l'étranger : 46,6% Classe 2b	
l'entreprise fait essentiellement une production de biens n=45	Seulement au Canada : 80,0% Classe 2a Seulement au Canada : 20,0% Classe 2b	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 6,33; Pearson : $p=0,033<0,05$ ; $ddl:1$ ; $X^2:4,555$ ; $V=0,318$
	Au Canada et à l'étranger : 46,7% Classe 2a Au Canada et à l'étranger : 53,3% Classe 2b	
L'entreprise est une société mère n=75	Seulement au Canada : 82,4% Classe 2a Seulement au Canada : 17,6 % Classe 2b	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 10,88; Pearson : $p=0,015<0,05$ ; $ddl:1$ ; $X^2:5,888$ ; $V=0,280$
	Au Canada et à l'étranger : 56,1% Classe 2a Au Canada et à l'étranger : 43,9% Classe 2b	
L'entreprise est une société publique n=81	Seulement au Canada : 75,9% Classe 2a Seulement au Canada : 24,1% Classe 2b	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 11,81; Pearson : $p=0,023<0,05$ ; $ddl:1$ ; $X^2:5,158$ ; $V=0,252$
	Au Canada et à l'étranger : 50,0% Classe 2a Au Canada et à l'étranger : 50,0% Classe 2b	

## Type de production sur classes 2a et 2c

Lorsque ...	et que l'entreprise fait essentiellement une production de...	
la taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude est de aucune sous-entreprise n=36	Biens : 47,1% classe 2a Biens : 52,9% classe 2c	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 6,14 ; Pearson : $p=0,047<0,05$ ; $ddl:1$ ; $X^2:3,955$ ; $V=0,331$
	Services : 78,9% classe 2a Services : 21,1% classe 2c	
la position de l'entreprise dans la structure du groupe est celle de société mère n=69	Biens : 61,8% classe 2a Biens : 38,2% classe 2c	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 8,87 ; Pearson : $p=0,024<0,05$ ; $ddl:1$ ; $X^2:5,130$ ; $V=0,273$
	Services : 85,7% classe 2a Services : 14,3% classe 2c	

## Type d'industrie sur classes 2a et 2c

Lorsque ...	et qu'elle est de l'industrie du secteur...	
l'entreprise fait essentiellement une production de biens n=39	Primaire : 47,1% classe 2a Primaire : 52,9% classe 2c	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 5,67 ; Pearson : $p=0,022<0,05$ ; $ddl:1$ ; $X^2:5,214$ ; $V=0,366$
	Secondaire : 81,8% classe 2a Secondaire : 18,2% classe 2c	

## Position de l'entreprise dans la structure du groupe sur classe 2a et 2c

Lorsque ...	et que la position de l'entreprise dans la structure du groupe est celle de...	
la taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude est de aucune sous-entreprise n=36	Société mère : 45,0% classe 2a Société mère : 55,0% classe 2c	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 5,78 ; Pearson : $p=0,008<0,05$ ; $ddl:1$ ; $X^2:6,959$ ; $V=0,440$
	Filiale : 87,5% classe 2a Filiale : 12,5% classe 2c	

## Taille du département de marketing sur fonctionnelle et divisionnelle

Lorsque ...	et que la taille du département de la fonction marketing est de...	
la taille de l'entreprise est de moins de 1000 employés n=11	1 à 9 employés : 100,0% Fonctionnelle	Eff. théorique inférieur à 5 : 3 cellules (75,0%) et minimum : 0,82 ; Test exact de Fisher : $p=0,006<0,05$ ; $ddl : 1$ ; $X^2 : 11,000$ ; $V= 1,000$
	1 à 9 employés : ,0% Divisionnelle	
	10 à 24 employés : ,0% Fonctionnelle 10 à 24 employés : 100% Divisionnelle	
la taille de l'entreprise est de 1000 employés et plus n=61	25 employés et plus : Aucun cas pour Fonctionnelle ou Divisionnelle	Eff. théorique inférieur à 5 : 1 cellule (16,7%) et minimum : 4,90 ; Pearson : $p= 0,000<0,05$ ; $ddl : 1$ ; $X^2 : 17,960$ ; $V= 0,543$
	1 à 9 employés : 70,0% Fonctionnelle	
	1 à 9 employés : 30,0% Divisionnelle	
la taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude est de une ou plusieurs sous-entreprises n=49	10 à 24 employés : 46,2% Fonctionnelle	Eff. théorique inférieur à 5 : 1 cellule (16,7%) et minimum : 4,90 ; Pearson : $p= 0,000<0,05$ ; $ddl : 1$ ; $X^2 : 21,592$ ; $V= 0,664$
	10 à 24 employés : 53,8 Divisionnelle	
	25 employés et plus : 10,7% Fonctionnelle 25 employés et plus : 89,3% Divisionnelle	
l'entreprise fait essentiellement une production de services n=46	1 à 9 employés : 88,9% Fonctionnelle	Eff. théorique inférieur à 5 : 1 cellule (16,7%) et minimum : 4,57 ; Pearson : $p= 0,000<0,05$ ; $ddl : 1$ ; $X^2 : 21,616$ ; $V= 0,685$
	1 à 9 employés : 11,1% Divisionnelle	
	10 à 24 employés : 50,0% Fonctionnelle 10 à 24 employés : 50,0% Divisionnelle	
la fonction de marketing n'inclus aucune fonction traitant les technologies n=52	25 employés et plus : 10,0% Fonctionnelle 25 employés et plus : 90,0% Divisionnelle	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 6,00 ; Pearson : $p= 0,000<0,05$ ; $ddl : 1$ ; $X^2 : 19,989$ ; $V= 0,620$
	1 à 9 employés : 80,8% Fonctionnelle	
	1 à 9 employés : 19,2% Divisionnelle	
	10 à 24 employés : 25,0% Fonctionnelle	
	10 à 24 employés : 75,0% Divisionnelle	
	25 employés et plus : 14,3% Fonctionnelle 25 employés et plus : 85,7% Divisionnelle	

## Titre au plus haut niveau dans le département sur fonctionnelle et divisionnelle

Lorsque ...	et que la nomenclature de la fonction est ...	
l'origine nationale de la société mère est canadienne n=65	Marketing : 52,2% Fonctionnelle	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 8,18 ; Pearson : $p= 0,021<0,05$ ; $ddl : 1$ ; $X^2 : 5,311$ ; $V= 0,286$
	Marketing : 47,8% Divisionnelle	
	Marketing et Ventes : 21,1% Fonctionnelle Marketing et Ventes : 78,9% Divisionnelle	
l'entreprise a un chiffre d'affaires de moins de 1 milliard n=32	Marketing : 70,0% Fonctionnelle	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 5,25 ; Pearson : $p= 0,043<0,05$ ; $ddl : 1$ ; $X^2 : 4,097$ ; $V= 0,358$
	Marketing : 30,0% Divisionnelle	
	Marketing et Ventes : 33,3 % Fonctionnelle Marketing et Ventes : 66,7% Divisionnelle	

## Type de société sur fonctionnelle et divisionnelle

Lorsque ...	et que le type de société est ...	
l'entreprise a un chiffre d'affaires de moins de 1 milliard n=32	Privée : 22,2% Fonctionnelle	Eff. théorique inférieur à 5 : 1 cellule (25,0%) et minimum : 3,94 ; Test exact de Fisher : $p= 0,022<0,05$ ; $ddl : 1$ ; $X^2 : 5,892$ ; $V= 0,429$
	Privée : 77,8% Divisionnelle	
	Publique : 69,6% Fonctionnelle Publique : 30,4% Divisionnelle	

Technologies incluses dans le département de marketing  
sur fonctionnelle et divisionnelle

Lorsque ...	et que le département de marketing...	
la taille du groupe sous le contrôle de l'entreprise à l'étude est de une ou plusieurs sous-entreprises n=51	n'a aucune fonction pour traiter les technologies : 58,8% Fonctionnelle n'a aucune fonction pour traiter les technologies : 41,2% Divisionnelle	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 8,33 ; Pearson : $p=0,048<0,05$ ; $ddl : 1$ ; $X^2 : 3,923$ ; $V=0,277$
	a des fonctions pour traiter les technologies : 29,4% Fonctionnelle a des fonctions pour traiter les technologies : 70,6% Divisionnelle	
l'entreprise fait essentiellement une production de services ou appartient à l'industrie tertiaire n=48	n'a aucune fonction pour traiter les technologies : 59,3% Fonctionnelle n'a aucune fonction pour traiter les technologies : 40,7% Divisionnelle	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 9,63 ; Pearson : $p=0,034<0,05$ ; $ddl : 1$ ; $X^2 : 4,481$ ; $V=0,306$
	a des fonctions pour traiter les technologies : 28,6% Fonctionnelle a des fonctions pour traiter les technologies : 71,4% Divisionnelle	
l'origine nationale de la société mère est canadienne n=65	n'a aucune fonction pour traiter les technologies : 51,1% Fonctionnelle n'a aucune fonction pour traiter les technologies : 48,9% Divisionnelle	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 7,75 ; Pearson : $p=0,036<0,05$ ; $ddl : 1$ ; $X^2 : 4,415$ ; $V=0,261$
	a des fonctions pour traiter les technologies : 22,2% Fonctionnelle a des fonctions pour traiter les technologies : 77,8% Divisionnelle	
L'entreprise est une société de type publique n=48	n'a aucune fonction pour traiter les technologies : 61,8% Fonctionnelle n'a aucune fonction pour traiter les technologies : 38,2% Divisionnelle	Eff. théorique inférieur à 5 : 0 cellule (,0%) et minimum : 7,00 ; Pearson : $p=0,011<0,05$ ; $ddl : 1$ ; $X^2 : 6,454$ ; $V=0,367$
	a des fonctions pour traiter les technologies : 21,4% Fonctionnelle a des fonctions pour traiter les technologies : 78,6% Divisionnelle	

## BIBLIOGRAPHIE

- Achrol, R.S. 1991. "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments". *Journal of Marketing*, vol. 55, octobre, p. 77-93.
- . 1997. "Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm". *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 25, no 1, p. 56-71.
- Achrol, R. S., et P. Kotler, P. 1999. "Marketing in the Network Economy". *Journal of Marketing*, vol. 63, numéro spécial, p. 146-163.
- Achrol, R.S., T. Reve, et L.W. Stern. 1983. "The Environment of Marketing Channel Dyads : A Framework for Comparative Analysis". *Journal of Marketing*, vol. 47, automne, p. 55-67.
- Aktouf, O. 1994. "The Management of Excellence : Deified Executives and Depersonalized Employees". Dans Thierry C. Pauchant (éd.), *In Search of Meaning*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, p. 124-150.
- Aldrich, H. 1976. "Resource Dependence and Interorganizational Relations". *Administration and Society*, vol. 7, no 4, p. 419-455.
- Alix, T, et B. Vallespir. 2006. « Modélisation fonctionnelle d'un système de production mixte : Bien/Service ». *6e Conférence Francophone de MODélisation et SIMulation - MOSIM'06*, du 3 au 5 avril 2006 – Rabat- Maroc, 10 p.
- Allaire, Y., et M. Firsirotu. 2004. *Stratégies et moteurs de performance : Les défis et les rouages du leadership stratégique*, Chenelière, McGraw Hill, 566 p.
- Association de Marketing de Montréal. Collectif. 2001. « Bilan de la fonction marketing dans les PME du Québec ». Site Formaplans Marketing, [En ligne, 30/06/2007]  
URL : <http://www.formaplans-marketing.com/produits/bilan.ppt>
- Argote, L. 1982. "Input Uncertainty and Organizational Coordination in Hospital Emergency Units". *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, septembre, p. 420-434.

- Arnaud, D. *Date inconnue*. « Économie d'entreprise. Partie I : Définition et analyse des entreprises ». Sur le site Oeconomia, [En ligne, 17/05/2005],  
URL : <http://www.oeconomia.net/economieentreprise.htm>
- Arnott, D.C., et S. Bridgewater. 2002. "Internet, Interaction and Implications for Marketing". *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 20, no 2, p. 85-95.
- Ashill, N.J., K.M. Davies, et I.W. Thompson. 2003. "Characteristics of Marketing Organisation in the New Zealand Financial Services Sector". *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 21, p. 80-93.
- Askegaard, S. et T.K. Madsen. 1998. "The Local and the Global: Exploring Traits of Homogeneity and Heterogeneity in European Food Cultures". *International Business Review*, vol. 6, no 6, p. 549-568.
- Assens, Ch., A. Baroncelli, et Th. Froehlicher. 2000. « Le pilotage des réseaux intraorganisationnels: Une approche relationnelle et conventionnaliste des modes de coordination ». In *Actes du 9e Colloque AIMS*, Montpellier, mai, 22 p.
- Baker, H. K. 1981. "Tapping Into the Power of Informal Groups". *Supervisory Management*, vol. 2, p. 18-25.
- Baligh, H.H., et R.M. Burton. 1979. "Marketing in Moderation - The Marketing Concept and the Organization's Structure". *Long Range Planning*, vol. 12, avril, p. 92-96.
- Banner, D., et E. Gagné 1995. *Designing Effective Organizations: Traditional & Transformational Views*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 492 p.
- Barlow, R.G. 2001. "Loyalty Marketing: What is its Role in a CRM World ?" *European Retail Digest*, vol. 31, p. 9-11.
- Barnard, C. 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press, 334 p.
- Barney, J.B., et M.H. Hansen. 1994. "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 175-190.
- Bart, C. K. 1986. "Product Strategy and Formal Structure". *Strategic Management Journal*, vol. 7, p. 293-312.
- Beniger, J. R. 1986. *The Control Revolution*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 493 p.
- Berry, L.L. 1980. "Services Marketing is Different". *Business*. vol. 30, p. 24-29.

- Bertalanffy, L. V. 1973. *General System Theory : Foundations, Development, Applications*, G. Braziller, New York, 295 p.
- Bidault, F. 1998. « Comprendre la confiance : La nécessité d'une nouvelle problématique ». *Économies et Sociétés*, Série S.G., no 8-9, p. 33-46.
- Bitner, M.J., S.W. Brown, et M.L. Meuter. 2000. "Technology in Service Encounters". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, no 1, p. 138-149.
- Blau, P.M., et R.A. Schoenherr. 1971. *The structure of Organizations*, Basic Books, New York, 445 p.
- Bobbitt Jr, H. R., et J. D. Ford. 1980. "Decision-maker choice as a determinant of organizational structure. *Academy of Management Review*, vol. 5, no 1, p. 13-23.
- Bonnivert S., N. Renier, B. Rorive, et V. Xhaufclair. 2004. « Le réseau et la régulation sociale ». Rapport synthèse de recherche Relier. [En ligne, 04/12/2006], URL : <http://www.relier.org/fr/publications.php>
- Borins, S. 2001. "Innovation, Success and Failure in Public Management Research: Some Methodological Reflections". *Public Management Review*, vol. 3, no 1, p. 3-18.
- Bounfour, A. 2000. « La valeur dynamique du capital immatériel ». *Revue française de gestion*, septembre-octobre, no 130, p. 111-124.
- Bowen, J., et M.R. Bowers. 1985. "A Marketing Contingency Approach to Service Organizational Structure". In *Creativity in Service Marketing: What's New, What's Works, What's Developing*. Venkatesan, M., D.M. Schmalensee, et C. Marshall (eds), p. 78-82.
- Boyer, L., et N. Equilbey N. 1999. *Organisation. Théories et applications*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 363 p.
- Boyle, B.A. 2001. "The Internet in Industrial Channels: its Use In (and effects on) Exchange Relationships". *Journal of Business and Industrial Marketing*, septembre, vol.16, no 6, p. 452-469.
- Bradshaw, D. & Brash, C. 2001. "Managing Customer Relationships in the e-Business World: How to Personalize Computer Relationships for Increased Profitability". *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 29, no 12, p. 520-529.
- Brousseau, E. 2000. « e-Economie : qu'y a-t-il de nouveau ? ». Site personnel du professeur Éric Brousseau à l'Université de Paris X, Forum & Atom [En ligne, 12/06/2006], URL : <http://www.brousseau.info/pdf/EBAFRIE-eEconomie.pdf>

- Brunelle, E. 2003. « Entreprises virtuelles ou virtualité dans les entreprises ? » - Un modèle d'analyse ». *Gestion*, vol. 28, no 2, été, p. 41-47.
- Burns, T., et G.M. Stalker. 1961. *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London, 269 p.
- Butera, F. 1991. *La métamorphose de l'organisation. Du château au réseau*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 245 p.
- Cameron, K. S., et S. J. Freeman. 1991 "Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness". *Research in Organizational Development*, vol. 5 p.23-58.
- Cascio, W. F. et S. Shurygailo. 2003. "E-Leadership and Virtual Teams". *Organizational Dynamics*, vol. 31, no 4, p. 362-376.
- Chae, M-S., et J.S. Hill. 2000. "Determinants and Benefits of Global Strategic Marketing Planning Formality". *International Marketing Review*, vol. 17, no 6, p.538-556.
- Chandler, A.D. 1962. *Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Massachusetts Institute of Technology. (édition française, *Stratégies et structures de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1989), 543 p.
- Channon, D. 1973. *Strategy and Structure in British Enterprise*. Harvard University Press, Boston, 257.
- Charreaux G. 1999. « La théorie de l'agence : lecture et relecture », dans Koenig, G. 1999. *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21ème siècle*. Economica, Paris, p. 61-141.
- Chen, I. J. et K. Popvich. 2003. "Understanding Customer Relationship Management (CRM) :People, Process and Technology". *Business Process Management Journal*, vol. 9, no 5, p. 672-688.
- Child, J. 1972. "Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study". *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, no 2, juin, p. 163-177.
- \_\_\_\_\_. 1977. "Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance, part II". *Journal of Management Studies*, vol. 12, p. 12-27.
- Chopoorian, J.A, Witherell, R., Khalil, O. E.M, et M. Ahmed. 2001. "Mind your Business by Mining your Data". S.A.M. *Advanced Management Journal*, vol. 66, no 2, printemps, p. 45-51.
- Chu, C., et S. Smithson. 2003. "Organizational Structure and E-business: a Structural Analysis". *ACM International Conference Proceeding Series*, vol. 50, p. 205-212.



- Claycomb, C., R. Germain, et C. Dröge. 2000. "The Effects of Formal Strategic Marketing Planning on the Industrial Firm's Configuration, Structure, Exchange Patterns, and Performance". *Industrial Marketing Management*, vol. 29, p. 219-234.
- Colletis G. et F. Rychen, 2004. « Entreprises et territoires : proximités et développement local », dans Pecqueur B. et Zimmermann J.-M. (eds), *Economie de proximités*, Lavoisier, Paris, p. 207-230.
- Conseil de la Science et de la Technologie, Gouvernement du Québec (CST). Collectif. 2003. « L'innovation dans les services : Pour une stratégie de l'immatériel ». Étude, juin, 142 p., [En ligne, 20/11/2006],  
URL : <http://www.cst.gouv.qc.ca/IMG/pdf/InnovationServices.pdf>
- \_\_\_\_\_. 2006. « L'utilisation des technologies de pointe dans le nouveau contexte de la production manufacturière ». Étude, mars, 93 p. [En ligne, 20/11/2006],  
URL : [http://www.cst.gouv.qc.ca/IMG/pdf/Utilisation\\_technologies\\_de\\_pointe\\_2006-03.pdf](http://www.cst.gouv.qc.ca/IMG/pdf/Utilisation_technologies_de_pointe_2006-03.pdf)
- Cornet, A. 1998. « Le reengineering face à ses contradictions. Intégrer l'humain au centre du processus. » Thèse de Doctorat, Université de Liège.
- Coviello, N., Milley, R., et M. Marcolin. 2001. "Understanding IT-Enabled Interactivity in Contemporary Marketing". *Journal of Interactivity Marketing*, vol. 15, no 4, automne, p. 18-33.
- Coviello, N., R. Brodie, P. Danaher, et W. Jonston. 2002. « How Firms Relate to their Markets : An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices ». *Journal of Marketing*, vol. 66, no 3, p. 33-46.
- Cravens, D.W. 1995. "The Changing Role of the sales Force". *Marketing Management*, automne, vol. 4, no 2, p. 48-57.
- Cravens, D.W., et N.F. Piercy. 1994. "Relationship Marketing and Collaborative Networks in Services Organizations". *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, no 5, p. 39-53.
- Crozier, M., et E. Friedberg. 1977. *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, Paris, 500p.
- Cummins, J.D., M. Rubio-Misas, et H. Zi. 2004. "The Effect of Organizational Structure on Efficiency : Evidence From the Spanish Insurance Industry". *Journal of Banking and Finance*, vol. 28, p. 3113-3150.
- Cuthbertson, R., et A. Laine 2004. "The Role of CRM within Retail Loyalty Marketing". *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, vol. 12, no 3, p. 290-304.

- Daft, R.L. 2001. *Essentials of Organization Theory and Design*, Second Edition, Cincinnati: South-Western College Publishing, 400 p.
- Daghfous, N., C. Zuccaro, et E. Chéron. 2001. « Recherche en marketing ». Recueil de textes cours DSA 5301, Guérin, UQAM.
- Dahl, K. 1990. "Sovereignty, Environmental Use and Ethnic Identity on the Colville Indian Reservation". Ph.D. Thesis, Washington State University, 264 p.
- Dalton, D.R., W.D. Todor, M.J. Spendolini, G.J. Fielding, et L.W. Porter. 1980. "Organization Structure and Performance: A Critical Review". *The Academy of Management Review*, vol.5, no 1, janvier, p. 49-64.
- Dastmalchian, A. 1986. "Environmental Dependencies and Company Structures in Britain". *Organization Studies*, vol. 23, no 6, p. 609-633.
- Dastmalchian, A., et D.A. Boag. 1988. "The Influence of Market Environments on Design and Performance of Marketing Departments". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 5, no 1, p. 26-35.
- \_\_\_\_\_. 1990. "Environmental Dependence and Departmental Structure: Case of the Marketing". *Function. Human Relations*, vol. 43, no 12, p. 1257-1276.
- Davenport, T.H., et S.C. Volpel, S. 2001. "The Rise of Knowledge Towards Attention Management". *Journal of knowledge management*, vol. 5, no 3, p.212-221.
- Davis G.F., et T.A. Thompson. 1994. "A Social Movement Perspective on Corporate Control". *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, p. 141-173.
- Degot, V. 1985. «Culture et rationalité». *Information sur les Sciences Sociales*, vol. 24, no 2, p. 257-298.
- Demsetz, H. 1998. *L'Economie de la firme. Sept commentaires critiques*. Traduction de *The economics of the Business Firm - Seven Critical Commentaries*. Traduction de Papillon, J.C. 1998. Editions Management et Société (EMS), Paris, 250 p.
- Denison, T., et M. McDonald. 1995. "The Role of Marketing Past, Present and Future". *Journal of Marketin Practice*, vol. 1, no 1, p.54-74.
- Deshpande, R., J. Farley, et F. Webster Jr. 1993. "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms : A Quadrad Analysis". *Journal of Marketing*, vol. 57, janvier, p. 23-37.
- Deshpande, R., et F.E. Webster, Jr. 1989. "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda". *Journal of Marketing*, vol. 53, no 1, janvier, p. 3-15.

- Deshpande, R., et G. Zaltman. 1982. "Factors Affecting the Use of Market Research Information : A Path Analysis". *Journal of Marketing Research*, vol. 19, février, p. 14-31.
- Desreumaux, A. 1981. « A propos des contraintes structurelles du processus stratégique ». *Revue Française de Gestion*, mars-avril.
- . 1996. « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise ». *Revue Française de Gestion*, vol. 107, p. 86-108.
- Dess, G.G., D.W. Beard. 1984. "Dimensions of Organizational Task Environments". *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, p. 52-73.
- DiMento, J. 1989. "Can Social Science Explain Organizational Noncompliance with Environmental Law?" *Journal of Social*, vol. 45, no 1, p. 109-142.
- Donaldson T., et L.E. Preston. 1995. "The Stakeholders Theory of Corporation : Concepts, Evidence and Implications". *Academy of Management Review*, vol. 20, no 1, p. 65-91.
- Doty, D.H., Glick, W.H., et G.P. Huber. 1993. "Fit, Effectiveness, and Equifinality: A Test of two Configurational Theories". *Academy of Management Journal*, vol. 36, p.1196-1250.
- Doyle, P. 1979. "Management Structures and Marketing Strategies in UK Industry". *European Journal of Marketing*, vol. 13, no 5, p. 319-331.
- Doz, Y. 1996. "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances : Initial Conditions or Learning Processes". *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 17, p. 55-84.
- Dubé, L., et G. Paré. 1999. « Les technologies de l'information et l'organisation à l'ère du virtuel ». *Gestion*, été 1999, vol. 24, no 2, pp. 14-22.
- Dubost, N. 1999. « Structuration de la fonction commerciale dans les moyennes entreprises : une étude empirique ». *Finance, Contrôle et Stratégie*, Vvl. 4, p. 5-29.
- Dussart, C. 1998. "Category Management: Strengths, Limits and Developments". *European Management Journal*, vol. 16, no 1, février, p. 50-62.
- Duncan, R. 1972. "Charateristics of Percived Environments and Percived Environmental Uncertainty". *Adminitrative Science Quarterly*, vol. 17, p. 313-327.
- . 1979. "What is the Right Organization Structure ?". *Organizational Dynamics*, vol. 8, hiver, p. 59-80.

- Easingwood, C.J. 1986. "New Product Development for Service Companies". *Journal of Product Innovation Management*, vol.3, no 4, p. 264-275.
- Emery F. E., et E.L. Trist. 1965. "The Causal Texture of Organizational Environments". *Human Relations*, vol.18, p. 21-32.
- Farris, G. F. 1979. "The Informal Organization in Strategic Decision Making". *International Studies in Management and Organization*, no°9, p. 37-62.
- Fayol, H. 1962. *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, 151 p.
- Filiatreault, P., et J-C. Chebat, 1987. « Marketing Budgeting Pratiques : An Empirical Strudy », dans Development in Marketing Science, sous la direction de J. M. Hawes, et G.B.G Akron, *The Academy of Marketing Science*, vol. IX, p. 278-282.
- Fites, D. V. 1996. "Make Your Dealers Your Partners." *Harvard Business Review*, mars-avril, p, 84-95.
- Flipo, J-P., 1989. « Marketing des services : un mix d'intangible et de tangible ». *Revue Française du Marketing*, vol. 121, no 1, p. 29-37.
- Ford, J.D., et J.W. Slocum, Jr. 1977. "Size, Technology, Environment and the Structures of Organizations". *The Academy of Management Review*, vol. 2, no 4, octobre, p. 561-575.
- Fredrickson, J.W. 1986. "The Strategic Decision Process and Organizational Structure". *Academy of Management Review*, vol. 11, no 2, p. 280-297.
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Boston: Pitman. Dans Sautter, E.T. et B. Leisen. 1999. "Managing Stakeholders: Atourism Planning Model". *Anal of Tourism Research*, vol. 26, no. 2, p. 312-328.
- Friedberg E. 1993. *Le pouvoir et la règle- Dynamiques de l'action organisée*, Seuil, Paris, 413 p.
- Fulk, J., et G. DeSanctis. 1995. "Electronic Communication and Changing Organizational Forms". *Organization Science*, vol. 6, no 4, juillet-août, p. 337-349.
- Gabriel, P. 2002. « Les logiques d'un marketing pragmatique orienté marché ». *Congrès sur les tendances du marketing*. Paris, 25-26 juin, 10 p.
- Galbraith, J. 1977. *Organization Design*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 426 p.
- Galbraith, J., et R. Kazanjian. 1986. *Strategy Implementation: Structure, Systems, and Process*, Second Edition, West Publishing Co, St. Paul, Minnesota, 187 p.

- Garets (des), V. 1992. « La relation distributeur-fournisseur à l'heure des nouvelles technologies ». *Revue Française de Gestion*, no 90, p. 117-123.
- George, W.R, et H.C. Barksdale. 1974. "Changes in Marketing Organisation in Selected Industries". *Journal of Marketing*, vol. 38, no 4, p. 65-70.
- Gold, A. H., Malhotra, A., et A.H. Segars. 2001. "Knowledge Management : An Organizational Capabilities Perspective". *Journal of Management Information Systems*, vol. 18, no 1, p.185-214.
- Goldratt, E.M., et J. Cox. 1987. *Le but*, Québec/Amérique, Montréal, 325 p.
- Goldkuhl, G., et A. Röstlinger. 2000. "Beyond Goods and Services : An Elaborated Product Classification on Pragmatic Grounds". *Seventh International Research Symposium on Service Quality, QUIS 7,2000-06-13--16, Karlstad, Sweden*, p. 1-11.
- Greiner, L.E. 1972. « Evolution and Revolution as Organizations Grow ». *Harvard Business Review*, vol. 50, p. 37-46.
- Gresov, C., et R. Drazin. 1997. "Equifinality: Functional Equivalence in Organization Design". *Academy of Management Review*", vol. 22, no 2, p. 403-428.
- Grinyer, P.H., Al-Bazazz, S., et M. Yasai-Ardekani. 1986. "Towards a Contingency Theory of Corporate Planning : Findings in 48 UK Companies". *Strategic Management Journal*, vol. 7, no 1, p. 3-28.
- Grönroos, C. 1989. "A Relationship Approach to Marketing of Services: Some Implications." *EMAC Conference Proceedings*, p. 497-511.
- . 1990. *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Lexington, Mass, 298 p.
- Gummesson, E. 1987. "The New Marketing: Developing Long-Term Interactive Relationship". *Long Range Planning*, vol. 20, no 4, p. 10-20.
- Gueguen, G. 2001. « Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur Internet ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier I, 587 p.
- Gunia, Nadège. 2002. « La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises : Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication ». Thèse de Doctorat, Toulouse, Université Toulouse I, LIRHE – UMR CNRS N°5066, 385 p.
- Gupta, N. 1980. "Some Alternative Definitions of Size". *Academy of Management Journal*, vol. 23, no 4, p. 759-766.

- Gupta A.K., et V. Govindarajan. 1984. "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics and Business Unit Effectiveness in Strategy Implementation". *Academy of Management Journal*, vol. 27, no 1, p. 25-41.
- Hage, J., et M. Aiken. 1970. *Social Change in Complex Organizations*, Random House, New York, 170 p.
- Hagedoorn, J .1993. "Understanding the Rational of Strategic Technology Partnering : Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral differences". *Strategic Management Journal*, vol. 14, no 5, p. 371-385.
- Hakansson, H., et C. Ostberg. 1975. "Industrial Marketing : An Organizational Problem ?". *Industrial Marketing Management*, vol. 4, p. 113-123.
- Hakansson, H., B. Wootz, O. Anderson, et P. Hangard. 1979. "Industrial Marketing as an Organizational Problem: A Case Study". *European Journal of Marketing*, vol. 13, no 3, p. 81-93.
- Hall, R. H. 1991. *Organizations. Structures, Processes, and Outcomes*, Fifth Edition. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 344 p.
- Hall, R.H., J.E. Haas, J.E., et N.J. Johnson. 1967. "An Examination of Blau-Scott and Etzioni Typologies". *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, no 1, juin, p. 118-139.
- Hall, R.H., Haas, J.E., et N.J. Johnson. 1967. "Organizational Size, Complexity, and Formalization". *American Sociological Review*, vol. 32, no 6, p. 908-909.
- Hall, D.J., et M.A. Saias. 1980. "Strategy Follows Structure!" *Strategic Management Journal*, vol. 1, p. 149-163.
- Hambrick, D.C. 1983. "An Empirical Typology of Mature Industrial Product Environments". *Academy of Management Journal*, vol. 26, p. 213-230.
- Harris, L.C., et E. Ogbonna. 2003. "The Organization of Marketing : A Study of Decentralized, Devolved Dispersed Marketing Activity". *Journal of Management Studies*, vol 40, no 2, p. 483-512.
- Hatch, M. J.. 2005. *Théories des organisations – De l'intérêt de perspectives multiples*, De Boeck Université, Belgique, 424 p.
- Healy, M., et J. Iles. 2003. "The Impact of Information and Communications Technology on Managerial Practices: The Use of Codes of Conduct". *Strategic Change*; juin-juillet, vol. 12, no 4, p. 187-193.

- Hewett, K., M.S. Roth, et K. Roth. 2003. "Conditions Influencing Headquarters and Foreign Subsidiary Role in Marketing Activities and their Effects on Performance". *Journal of International Business Studies*, vol. 34, p. 567-585.
- Hise, R.T. 1965. "Have Manufacturing Firms Adopted the Marketing Concept". *Journal of Marketing*, juillet, vol. 29, no 1, p. 9-12.
- Hoffman, D.L. & Novak, T.P. 1996. "Marketing in Hypermedia Computer Mediated Environments: Conceptual Foundations". *Journal of Marketing*, vol. 60, juillet, p. 50-68.
- Hofstede, G. 2004. "Cultural Dimensions: Entrevue avec Geert Hofstede". Site Geert-hofstede.com. En ligne [29/10/2004], URL: <http://www.geert-hofstede.com/>
- Homburg, C., J.P. Workman, et O. Jensen. 2000. "Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Toward a Customer". *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 28, no 4, automne, p. 459-478.
- Homburg, C., et O. Jensen. 2007. "The Thought Worlds of Marketing and Sales : Which Differences Make a Difference ?". *Journal of Marketing*, vol. 71, juillet, p. 124-142.
- Hrebiniak, L., et W. Joyce. 1985. "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism". *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, no 3, p. 336-349.
- Hutt, M.D., et T.W. Speh. 1984. "The Marketing Strategy Center : Diagnosing the Industrial Marketer's Interdisciplinary Role". *Journal of Marketing*, vol. 48, no 4, p. 53-61.
- Inkpen, A., et K. Li. 1999. "Joint Venture Formation: Planning and Knowledge Gathering for Success". *Organizational Dynamics*, printemps, p. 33-47.
- Javary, M. 2004. "Evolving Technologies and Market Structures: Schumpeterian Gales of Creative". *Journal of Economic Issues*, septembre, vol. 38, no 3, p.629-657.
- Jensen, M.C., et W.H. Meckling. 1994. "The Nature of Man". *Journal of Applied Corporate Finance*, vol.7, no 2, été, p.4-19.
- Joffre, P., et G. Koenig. 1985. *Stratégie d'Entreprise*, Economica, Paris, 247 p.
- John, G., et J. Martin. 1984. "Effects of Organizational Structure of Marketing Planning on Credibility and Utilization of Plan Output". *Journal of Marketing Research*, vol. 21, mai, p. 170-183.
- Jouirou N., et M. Kalika. 2004. « L'alignement stratégique : déterminant de la performance - étude empirique sur les PME », *9ème colloque de l'AIM*, INT Evry, 26-28 mai, 10 p.

- Kalika, M. 1986. « Contrôle et structure organisationnelle ». *Comptabilité et contrôle de gestion, 7<sup>e</sup> congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Poitiers, p. 94-120.
- . 1988. *Structure d'entreprises, Réalités, déterminants, performances*, Economica, Paris.
- Kalika, M., V. Guilloux, et F. Laval. 1999. « Structuration des entreprises et perception de l'environnement : étude empirique ». *Cahier de Recherche : Université Paris IX Dauphine – CREPA*, no 44, 20 p.
- . 1999 (b). « Structuration des entreprises et relations d'affaires internationales ». *Cahier de Recherche : Université Paris IX Dauphine – CREPA*, no 49, 12 p.
- Kamakura W., Novak, T., Stennkamp J.B. et T. Verhallen. 1993. « Identification de segments de valeurs pan-européens par un modèle logit sur les rangs avec regroupements successifs ». *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 8, no. 4, pp. 29-55.
- Karipik, L. 1996. « Dispositifs de confiance et engagements crédibles ». *Sociologie du travail*, vol. 4, 527-550.
- Katz, D., et R.L. Kahn. 1978. *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons, New York, 838 p.
- Kogut, B. 1989. "A Note on Global Strategies". *Strategic Management*, vol. 10, p. 383-389.
- Koenig, G. 1996. « Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissage », Ed Nathan, Paris, 544 p.
- Kohli, A.K., et B.J. Jaworski. 1990. "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications". *Journal of Marketing*, vol. 54, avril, p. 1-18.
- Kotabe, M., et K. Helsen. 2004. *Global Marketing Management*, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc., Chichester, 694 p.
- Kotler, P., N. Rackham, et S. Krishnaswamy. 2006. "Ending the War Between Sales and Marketing". *Harvard Business Review*, juillet-août, p.1-12.
- Kotler, P., P. Filiatreault, et R.E. Turner. 2000. *Le management du marketing*, 2<sup>e</sup> ed. Gaëtan Morin éditeur, 875 p.
- Kotler, P., N. Rackham, et S. Krishnaswamy. 2006. "Ending the War Between Sales and Marketing". *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 1-12.



- Kwon, W. 2002. « Les TIC pour l'entreprise communicante : Contribution à la modélisation de l'infrastructure de communication et gestion de la qualité de service ». Thèse de doctorat, Laboratoire de Productique et Informatique des Systèmes Manufacturiers (PRISMa) de l'INSA de Lyon, 125 p.
- Laligant, Georges, 1919. « Du taylorisme dans la houillère ». *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, tome XV, p. 237-274.
- Lamont, B., Williams, R. et J. Hoffman. 1994. "Performance During M-form Reorganization and Recovery Time: The Effects of Prior Strategy and Implementation Speed" *Academy of Management Journal*, vol. 37, p. 153-166.
- Laroche, R. 1991. « La structure interne du groupe informel dans l'organisation : Synthèse théorique et conception d'une méthodologie ». Mémoire de maîtrise. Département de psychologie, Université de Montréal.
- Lawrence, P.R. et J.W. Lorsch. 1967. "New Management Job : The Integrator". *Harvard Business Review*, vol. 45, novembre-décembre, p. 142-151.
- \_\_\_\_\_. 1967 (b) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business School Division of Research, Boston, 279 p.
- Lazo, H., et A. Corbin. 1961. *Management in Marketing*. McGraw Hill, New York, 657 p.
- Lecaillon, J-D., Le Page, J-M., et C. Ottavj. 2004. *Économie contemporaine- analyse et diagnostics*, De Boeck Université, Belgique, 400 p.
- Lefebvre, L.A., et E. Lefebvre. 1999. « Commerce électronique et entreprises virtuelles : Défis et enjeux ». *Gestion*, automne, vol. 24, no 3, p. 20-33.
- Lenz, R.T. 1981. "Determinants of Organizational Performance : an Interdisciplinary Review". *Strategic Management Journal*, vol. 2, p. 131-154.
- Leroux, G. 2002. *La République*, traduction de Platon, Flammarion, Paris, 801 p.
- Levitt, T. 1981. "Marketing Intangible Products and Product Intangibles". *Harvard Business Review*, vol. 59, no.3, p. 94-102.
- Lewin, A.Y., et C.U. Stephens. 1994. "CEO Attitudes as Determinants of Organizational Design : An Integrated Model". *Organization Studies*, vol. 15, no 2, p. 183-212.
- Li, S., Ragu-Nathanb, B., Ragu-Nathanb, T.S, et S. Subba Rao. 2006. " The Impact of Supplychain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance". *Omega*, vol. 34. p.107-124.

- Libert, B., 1996. « L'entreprise citoyenne, de quoi s'agit-il ? ». *L'Expansion Management Review*, no. 82, septembre, p. 94-98.
- Logsdon, J. M., et Y. Yuthas. 1997. « Corporate Social Performance, Stakeholder, Orientation, and Organizational Moral Development ». *Journal of Business Ethics*, vol. 6, no 12-13, p. 1213-1226.
- Love, L.G., Priem, R.L., et G.T. Lumpkin. 2002. "Explicitly Articulated Strategy and Firm Performance under Alternative Levels of Centralization". *Journal of Management*, vol. 28, no 5, p. 611-627.
- Lovelock, C.H. 1983. "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights". *Journal of Marketing*, vol. 47, no 3, p. 9-20.
- Lustgarten, S. 1975. *Industrial Concentration and Inflation*, American Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington, 55 p.
- Lynn, L.E. 1996. *Public Management as Art, Science, and Profession*, Chatham House Publishers, N.J., 200 p.
- Lysonski, S., et A. Pecotich. 1992. "Strategic Marketing Planning, Environmental Uncertainty and Performance". *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9, p. 247-255.
- Magun, S. 1998. « La restructuration de l'industrie canadienne: Analyse micro-économique ». *Industrie Canada*, document de travail, no 23, juin, 53 p.
- Maisonnas, S. et G. Corriveau. 2000. « Réflexion sur le concept de gestion par catégorie dans la chaîne de distribution ». RIRL 2000, Les Troisièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, Trois-Rivières, les 9, 10 et 11 mai.
- Mansfield, R., D. Todd, et J. Wheeler. 1980. "Structural Implications of the Company-Customer Interface". *The Journal of Management Studies*, vol. 1, no 1, p. 19-33.
- Marchesnay, M. 1991. *Les stratégies de spécialisation*, Encyclopédie du management, Éditions Vuibert, Paris, p. 773-780.
- Marion, G. 2001. « Le marketing relationnel existe-t-il ? ». *Décisions Marketing*, no 22, janvier-avril, p. 7-16.
- Marion, G., R. Revat, F. Azimont, P. Portier, F. Mayaux, et D. Michel. 2003. *Antimanuel de marketing*, 3<sup>e</sup> édition, Les Éditions d'Organisation, Paris, 904 p.
- Marlin, D., Lamont, B., et J. Hoffman. 1994. "Choice Situation, Strategy, and Performance: A Re-examination". *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 229-239.

- Marshall, J.J., et H. Vredenburg. 1992. "An Empirical Study of Factors Influencing Innovation Implementation in Industrial Sales Organizations". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 20, no 3, été, p. 205-215.
- Marticotte, F. 1997. « Perspective historique de l'évolution de la structuration du marketing: Le cas d'une grande banque canadienne ». Thèse de doctorat, Montréal, Université du Québec à Montréal, vol. 1, 326 p.
- . 1997. « Perspective historique de l'évolution de la structuration du marketing: Le cas d'une grande banque canadienne ». Thèse de doctorat, Montréal, Université du Québec à Montréal, vol. 2, 303 p.
- Marticotte, F., et J. Perrien. 1995. « Les déterminants de la structure du département de marketing ». *Recherche et Applications en Marketing*, vol. X, p. 3-22.
- . 2000. « Les facteurs influençant la structuration d'un service du marketing ». Congrès ASAC,-IFSAM 2000, Montréal, 10 p.
- Martinez, F. 2004. « Fiche de lecture de la chaire développement des systèmes d'organisation : « La face cachée de l'organisation » de Luc Brunet & André Savoie, 2003 ». Site du *Conservatoire national des arts et métiers*, [En ligne, 11/12/2005], URL : <http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/facecache.doc>
- Mayer R.C., Davis J.H., et F.D. Schoorman. 1995. "An Integrative Model of Organizational Trust". *Academy of Management Review*, vol. 20, no 3, p 709-734.
- McGrath, J.E. 1984. *Groups: Interaction and Performance*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 287 p.
- McKelvey, B. 1975. "Guidelines for the Empirical Classifications of Organizations". *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, no 4, décembre, p. 509-525.
- McNamara. 1972. "The Present Status of the Marketing Concept". *Journal of Marketing*, janvier, vol. 36, no 1, p. 50-57.
- Mélèse, J. 1979. *Approche systémique des organisations*, Éditions Hommes et techniques, Paris.
- Métais, E., et B. Moingeon. 2001. « Management de l'innovation : le learning-mix ». *Revue Française de Gestion*, no 105, p.113-125.
- Menon, A., S.G. Bharadwaj, P.T. Adidam, et S.W. Edison. 1999. "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test". *Journal of Marketing*, avril, vol. 63, no 2, p. 18-40.

- Menon, A., S.G. Bharadwaj, et R. Howell. 1996. "The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Intraorganizational Relationships". *Academy of Marketing Science Journal*; automne, vol. 24, no 4, p. 299-313.
- Meyer, Marshall W. 1975. "Leadership and Organizational Structure". *American Journal of Sociology*, vol. 81, p. 514-542.
- Miles, R. E., et C.C. Snow 1984. "Fit. Failure and the Hall of Fame". *California Management Review*, vol. 26, printemps, p. 10-28.
- Miles, R. E., Snow, C. C., et J. Pfeffer. 1974. "Organization-environment: Concepts and Issues". *Industrial Relations*, no 13, p. 244-264.
- Miller, D. 1986. "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis". *Strategic Management Journal*, vol. 7, no 3, mai-juin, p. 233-249.
- . 1987. "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy". *Strategic Management Journal*, vol. 8, no 1, janvier-février, p. 55-76.
- Miller, D., et C. Dröge. 1986. "Psychological and Traditional Determinants of Structure". *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, no 4, décembre, p. 539-560.
- Miller, D., et H. Mintzberg. 1983. "The Case for Configuration", dans Morgan, G. 1983. *Beyond Method*. Sage Publications, Beverly Hills, p.57-73.
- Miller D. et Toulouse J.M. 1986. "Strategy, Structure, CEO Personality and Performance in Small Firms", *American Small Business Journal*, vol. 10, no 3, hiver, p. 47-62.
- Mintzberg, H. 1982. *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 434 p.
- Mongeau, P. 2006. « Méthodologie générale ». Notes de cours COM7103. [En ligne, 30/06/2007], URL : <http://www.er.uqam.ca/nobel/r32700/>
- Moorman, C., et T.R. Rust. 1999. "The Role of Marketing". *Journal of Marketing*, special issue, vol. 63, p. 180-197.
- Morgan, G. 2006. *Images of Organization*, Sage Publications, 504 p.
- Morgan, N.A., et N.F. Piercy. 1998. "Interactions Between Marketing and quality at the SBU level : Influences and outcomes". *Academy of Marketing Science Journal*, été, vol. 26, no 3, p. 190-208.
- Morin, E. 1981. « Peut-on concevoir une science de l'autonomie ? ». *Cahiers internationaux de sociologie*. Numéro spécial : Les sociologies, juillet-décembre, p. 257-267.

- Moulet, M. 1992. *Le management clandestin*, InterEditions, Paris, 235 p.
- Muti, R. S. 1968. "The Informal Group : What it is and How it can be Controlled" *Personnel Journal*, vol. 47, p. 563-570.
- Nizet, J., et F. Pichault. 1995. *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin Europe, Paris, 315 p.
- \_\_\_\_\_. 2001. *Introduction à la théorie configurations : du « onebest way » à la diversité organisationnelle*, De Boeck Université, Belgique, 200 p.
- Nollet, J., et J. Haywood-Farmer. 1992. *Les entreprises de services*, De Boeck, Bruxelles, 271 p.
- Nonaka, I., et F.M. Nicosia. 1979. "Marketing Management, its Environment, and Information Processing: A Problem of Organizational Design". *Journal of Business Research*, vol. 7, no 4, p. 563-588.
- OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). Coll. 2005. « New Perspective on ICT Skills and Employment ». Site Officiel de l'OCDE, Unclassified document, DSTI/ICCP/IE(2004)10/FINAL, présenté au Working Party on the Information Economy (WPIE), 22 avril, [En ligne, 24/07/2006], URL : <http://www.oecd.org/dataoecd/26/35/34769393.pdf>
- Olson, E.M. Slater, S., et T. Hult, T. 2005. "The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior". *Journal of Marketing*, vol. 69, no 3, p. 49-65.
- \_\_\_\_\_. 2005 (b) "The Importance of Structure and Process to Strategy Implementation". *Business Horizons*, vol. 49, no 10, p.47-54.
- Olson, E.M., Walker, O.C., et R. Ruekert. 1995. "Organizing for New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness". *Journal of Marketing*, vol.59, janvier, p. 48-62.
- Osborn, C.S., 1998. "Systems for Sustainable Organizations: Emergent Strategies, Interactive Controls and Semi-formal Information". *Journal of Management Studies*, vol. 35, no 4, p. 481-510.
- Overman, E.S., et K. Boyd. 1994. "Best Practice Research and Postbureaucratic Reform". *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 4, no 1, p. 67-83.
- Özsomer, A., et G.E. Prussia. 2000. "Competing Perspectives in International Marketing Strategy: Contingency and Process Models". *Journal of International Marketing*, vol. 8, no 1, p. 27-50.

- Parot, I. 2003. « Vers une typologie des équipes à distance », *8ème Colloque de l'AIM*, 21-23 mai, Grenoble, France, 8 p.
- Pasquero, J. 2005. « Contexte socio-économique de l'entreprise : Fondements conceptuels (profil recherche) MBA 8023 ». Recueil de lectures – Tome 1, Guérin, Université du Québec à Montréal., hiver.
- \_\_\_\_\_. 2003. « L'environnement socio-politique de l'entreprise ». Dans Bédard, Michel G., et Roger Miller (Eds.). *La direction des entreprises : concepts et application*, 2<sup>e</sup> éd., Montréal : Chenelière/McGraw-Hill, p. 171-214.
- \_\_\_\_\_. 1990. « Enjeux sociétaux et mutations organisationnelles ». Dans Tessier, Roger et Yvan Tellier. 1990. *Priorités actuelles et futures*, Presse de l'Université du Québec à Montréal, p. 82-92.
- Peaucelle, J-L. 2000. « Henri Fayol et la guerre de 1914 » *Cahier de Recherche : Université IAE de Paris – GREGOR*, no 2000-08, 21 p.
- Perrien, J. 1989. « La méthode scientifique ». Texte inédit, 38 p.
- Perrien, J. 1998. « Le marketing relationnel : oui, mais... ». *Décisions Marketing*, vol. 13, janvier-avril, p. 85-88.
- Perrien, J., et Ricard. 1995. "The Meaning of a Marketing Relationship". *Industrial Marketing Management*, vol. 24, p. 37-43.
- Peters, T.J., et R.H. Waterman Jr. 1982. *In search of excellence*, Harper & Row, New York, 360 p.
- Pichault, F, et J. Nizet. 1998. « L'éclatement des modèles en GRH: l'explication par la contingence, son intérêt et ses limites », dans J.Allouche et B.Sire (éd.), *Ressources humaines et gestion éclatée*, Economica, Paris, p. 13-45.
- Piercy, N.F. 1985. *Marketing Organization: An Analysis of Information Processing, Power and Politics*, George Allen & Unwin (Publishers) Ltd, London, 238 p.
- \_\_\_\_\_. 1986. "The Role and the Function of the Chief Marketing Executive and the Marketing Department : A Study of Medium-Sized Companies in the UK". *Journal of Marketing Management*, vol. 1, no 3, p. 265-289.
- \_\_\_\_\_. 1989. "The power and Politics of Sales Forecasting Uncertainty Absorption and the Power of the Marketing Department". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 17, no 2, p. 109-120.
- Pomerol, C., et J. Fourastié. 2006. « Tertiaire (secteur) ». Encyclopédie Universalis. [En ligne, 22/10/2006], URL : <http://www.universalis.fr>

- Porter, M. 1999. *La concurrence selon Porter*, Village Mondial, Paris, 480 p.
- \_\_\_\_\_. 1993. *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions, 883 p.
- \_\_\_\_\_. 1982. *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris, 426 p.
- Powell, W. W., K. W. Koput, et L. Smith-Doerr. 1996. "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology". *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, p. 116-145.
- Pride, W. M., et O.C. Ferrell 1993. *Marketing Concepts and Strategies*, Eight Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 817 p.
- Pugh, D.S. 1970. "The Structure of Marketing Specialization in their Context". *British Journal of Marketing*, été, p. 98-105.
- Pugh, D.S., D.J. Hickson, C.R. Hinings, K.M. MacDonald, C. Turner, et T. Lupton. 1973. "A Conceptual Scheme for Organizational Analysis". *Administrative Science Quarterly*, vol. 8, p. 289-315.
- Pugh, D.S., D.J. Hickson, C.R. Hinings., et C. Turner, C. 1968. "Dimensions of Organization Structures". *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, p. 65-105.
- \_\_\_\_\_. 1969. "The Context of Organization structures". *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, no 1, p. 91-114.
- Rajaratnam, D., et L.B. Chonko, L. B. 1995. "The Effects of Business Strategy Type on Marketing Organisation Design, Product-Market Growth Strategy, Relative Marketing Effort, and Organisational Performance". *Journal of Marketing Theory and Practice*, été, p. 60-75.
- Reyes, G. 2002. « La structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises : vers une identification des profils structurels ». *6<sup>e</sup> Congrès international francophone sur la PME, HEC*, (Montréal, octobre), p. 1-19.
- Robbins, S.P. 1990. *Organization Theory: Structure Designs and Applications*, Englewood Cliffs, Third Edition, Prentice-Hall, N.J, 552 p.
- Ronen, S. et O. Shenkar. 1985. "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis". *Academy of Management Review*, vol. 10, pp. 435-454.
- Rousseau, P. 1990. *Comprendre et gérer les conflits dans les entreprises et les organisations*, Chronique Sociale, Lyon, 170 p.
- Rorive, B. 2003. « L'entreprise réseau : des innovations organisationnelles aux innovations de GRH ». Actes du XIV<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, vol. III, p. 2190-2225.



- Rorive, B. 2005. « Restructurations stratégiques et vulnérabilité au travail ». *Revue de l'IRES*, vol. 47, no 1, p. 117-134.
- Rosenay (de), J. 1975. *Le macroscope: vers une vision globale*, Seuil, Paris, 346 p.
- Ruekert, R.W., et O.C. Walker Jr. 1987. "Marketing's Interaction with other Functional Units : A Conceptual Framework and Empirical Evidence". *Journal of Marketing*, vol. 51, janvier, p. 1-19.
- Ruekert, R.W., O.C. Walker Jr, et K.J. Roering. 1985. "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance". *Journal of Marketing*, vol. 49, hiver, p.13-25.
- Rumelt, R.P. 1974. *Strategy, Structure and Economic Performance*. Rand McNally, Harvard University Press, Boston. 235 p.
- Saghafi, M.M., Gupta, A., et J.N. Sheth. 1990. "R&D/marketing Interfaces in the Telecommunications Industry". *Industrial Marketing Management*, vol. 19, p. 87-94.
- Sauvé, P., et P. Filiatrault. 1996. « Le marketing de service en PME : Une approche théorique ». *Administrative Sciences Association of Canada (ASAC)*, Montréal, p. 1-11.
- Savy, M., et P. Veltz. 1993. *Les nouveaux espaces des entreprises*. Éditions de l'aube, Paris, 199 p.
- Sayles, L.R. 1963. « Work Group Behavior and the Larger Organization », dans J. A. Litterer (dir.). *Organizations : Structure and Behavior*, New York, Wiley & Sons, p. 163-170.
- Schein, E. H. 1984. "Coming to a New Awareness of Organizational Culture". *Sloan Management Review*, vol. 25, p. 3-16.
- Schmidt, C. 1996. « Une nouvelle problématique dans les anticipations: risque et incertitude », dans Cova, B., et S. Wickham. 1996. *Stratégies d'Incertitude*, Economica, p. 75-87.
- Schoonhoven, C.B. 1981. "Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden within Language of Contingency "Theory"". *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, p. 349-377.
- Schulz, R., J.R. Greenley, et R. Brown. 1995. "Organization, Management, and Client Effects on Staff Burnout". *Journal of Health and Social Behavior*, vol. 36, p. 333-345.
- Seligman, A.B. 1997. *The problem of trust*, Princeton University Press, Princeton, NJ, 231 p.



- SESSI (Service des études et des statistiques industrielles) 2000. « L'industrie française des technologies de l'information et de la communication ». Ministère de l'économie des finances et de l'industrie, [En ligne, 05/11/2006],  
URL : <http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/tic2000.pdf>
- Shostack, G.L. 1977. "Breaking Free from Product Marketing," *Journal of Marketing*, vol.41, avril, p. 73-80.
- Silvestre H., Goujet R. 1996. « Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI ». *Revue Internationale PME*, vol. 9, no 1, p. 61-78.
- Simon, H.A. 1973. "Applying Information Technology to Organization Design". *Public Administration Review*, mai-juin, p. 268-278.
- Skinner, Steven G. 1990. *Marketing*, Houghton Mifflin Company, Boston, 687 p.
- Spillar, P., M. Morirarty, et J. Woodthorpe. 1994. "The Role Matrix: A Diagnostic Test of Marketing Health". *European Journal of Marketing*, vol. 28, no 7, p. 55-76.
- Stackelberg, H.V. 1952. *The Theory of the Market Economy*, W. Hodge, London, 328 p.
- Starkey, M., et N. Woodcock. 2002. "CRM Systems: Necessary, but not Sufficient. REAP the Benefits of Customer Management". *The Journal of Database Marketing*, mars, vol. 9, no 3, p. 267-275.
- Steenkamp, Jan-Benedict E.M., Hofstede (ter), Frenkel et Michel Wedel. 1999. "A Cross-National Investigation into the Individual and National Cultural Antecedents of Consumer Innovativeness". *Journal of Marketing*, vol. 63, (avril), p.55-69.
- Stein, E. 1995. "Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management". *International Journal of Information Management*, vol. 15, no 2, p. 17-32.
- Stein, E., et V. Zwass. 1995. "Actualizing Organizational Memory with Information Technology". *Information Systems Research*, vol. 6, no 2, p. 85-117.
- Stevenson, W. B., Peace, J., et L.; L.W. Porter. 1985. "The Concept of Coalition in Organisation Theory and Research". *Academy of Management Review*, no°10, p. 256-267.
- Stiglitz, J.E., et C.A. Walsh. 2004. *Principes d'économie moderne*, De Boeck Université, Belgique, 982 p.
- Strapoli, G. K. 1975. "Can Organizational Development Help Data Processing ?". *Data Management*, no°13, p. 23-25.

- Svensson, G. 2002. "Beyond Global Marketing and the Globalization of Marketing Activities". *Management Decision*, vol. 40, no 5-6, p. 574-583.
- Swartz, T.A, Bowen, D.E. et S.W. Brown, 1992. "Fifteen Years after Breaking Free: Services then, now and Beyond" *Advanced in Services Marketing and Management*, vol. 1, p. 1-21.
- Tannenbaum, A.S. 1968. *Control in organizations*, Mc Graw-Hill, New York, 325 p.
- Taylor, F.W. 1967. *La direction scientifique des entreprises*, Marabout, Verviers, 317 p.
- Taylor, S. 2001. « L'observateur économique canadien ». *Statistique Canada*, juin, no 11-010-XPB au catalogue, p. 3.1-3.10.
- Taylor-Powell, E., Rossing, B., et J. Geran. 1998. *Evaluating Collaboratives*, University of Wisconsin Extension, University of Wisconsin, Madison, USA, [En ligne, 15/08/2007], URL: <http://learningstore.uwex.edu/pdf/G3658-8.pdf>
- Thibaut, J. W. et H.H. Kelley. 1959. *The social Psychology of Groups*, Wiley, New York, 313 p.
- Thompson, J.D. 1967. *Organizations in Action: social science bases of administrative theory*, McGraw-Hill, New York, 192 p.
- Tixier, M. 2005. "Globalization and Localization of Contents: Evolution of Major Internet Sites Across Sectors of Industry". *Thunderbird International Business Review*, janvier-février, vol. 47, no 1, p. 15-48.
- Torset, C. 2003. « La décentralisation des processus stratégiques : Proposition d'un cadre d'analyse ». *XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Laboratoire CREPA*, Université Paris IX – Dauphine, Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin, 31 p.
- Tosi, H.L., et J.W. Slocum Jr. 1984. "Contingency Theory: Some Suggested Directions". *Journal of Management*, vol. 10, no 1, p. 9-26.
- Tufféry, Stéphane. 2003. *Data Mining et Scoring*, Dunod., Paris, 320 p.
- Tung, R.L. 1979. "Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of their Impact on Organization Structure". *Academy of Management Journal*, vol. 22, no 4, p. 672-693.
- Tushman, M., et D.A. Nadler. 1978. "Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design". *Academy of Management Review*, vol. 24, no 24, mars, p. 82-98.

- Valleray, A. 1988. « Structure et efficacité de la fonction marketing ». *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 3, no 2, p. 55-75.
- Vandercammen, M. 2002. *Marketing - L'essentiel pour comprendre, décider, agir*, De Boeck Université, Belgique, 552 p.
- Vandermerwe, S. et M. L'Huillier. 1989. "Euro-consumers in 1992". *Business Horizons*, vol. 32, no 1, p. 34-40.
- Van de Ven, A.H. 1976. "A Framwork for Organization Assessment". *Academy of Management Review*, vol. 1, p. 64-78.
- Van de Ven, A.H., A.L. Delbecq, et Jr. R. Koenig. 1976. "Determinants of Coordination Mode Within Organizations". *American Sociological Review*, vol. 41, p. 322-338.
- Varadarajan, P.R., et T. Clark 1994. "Delineating the Scope of Corporate, Business, and Marketing Strategy". *Journal of Business Research*, vol. 31, no 2-3, p. 93-105.
- Venkatraman, N. (1989), "The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence". *Academy of Management Review*, vol. 14, no 3, p. 423-444.
- Vergnioux, A. 2003. *L'explication dans les sciences*, De Boeck Université, Belgique, 240 p.
- Vorhies, D. 1998. "An Investigation of the Factors Leading to the Development of Marketing Capabilities and Organisational Effectiveness". *Journal of Strategic Marketing*, vol. 6, no 1, p. 3-23.
- Vorhies, D.W., et N.A. Morgan. 2003. "A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Market Performance". *Journal of Marketing*, vol. 67, janvier, p. 100-115.
- Walker Jr, O.C., et R. Ruekert. 1987. "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies : A Critical Review and Conceptual Framework". *Journal of Marketing*, vol. 51, juillet, p. 15-33.
- Walsh, J.P., et G.R. Ungson, G. R. 1991. "Organizational Memory". *Academy of Management Review*, vol. 16, no 1, p.57-91.
- Webster, F.E. 1992. "The Changing Role of Marketing in the Corporation". *Journal of Marketing*; vol. 56, octobre, p.1-17.
- Weiss, J.W. 1994. *Business Ethics : A Managerial, Stakeholder Approach*, Wadsworth Pub. Co, Belmont, California, 287 p.
- Weigand, R.E. 1961. "Changes in the Marketing Organization in Selected Industries, 1950-59". Thèse de doctorat, University of Illinois.

- Weitz, B., et E. Anderson. 1981. "Organizing the Marketing Function". *Review of Marketing*, p. 134-142.
- Wheeler, J., R. Mansfield, et D. Todd. 1980. "Structural Implications of Organizational Dependence Upon Customers and Owners: Similarities and Differences". *Organization Studies*, vol. 1, no 4, p. 327-348.
- Wilkin, L. 2004. « Principes généraux d'organisation et de gestion ». Notes de cours GEST003, Presses de l'université de Bruxelles, 120 p.
- Wind, Y. 1981. "Marketing and the Other Business Function". *Research in Marketing*, vol. 5, p. 237-264.
- Woodward, J. 1980 (1965). *Industrial Organization: Theorie and Practice*, Second Edition, Oxford University Press, London, 281 p.
- Workman, J.P. Jr., C. Homburg, et K. Gruner. 1998. "Marketing Organization : An Integrative Framework of Dimensions and Determinants". *Journal of Marketing*, vol. 62, no 3, p. 21-41.
- Wright, L. K. 1995. "Avoiding Service Marketing Myopia". Dans Glynn, W. J., et J.G. Barnes (Eds.). *Understanding Service Management: Integrating Marketing, Organizational Behavior, Operations and Human Resource Management*, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex, England, p. 33-56.
- Zeithaml, V.A., et M.J. Binter. 1996. *Service Marketing*, McGraw-Hill, New York, 700 p.
- Zeithaml, A., Parasuraman A., et L.L. Berry. 1985. "Problems and Strategies in Services Marketing". *Journal of Marketing*, printemps. p. 33-46.
- Zeithaml, V.A., P.R. Varadarajan, et C.P. Zeithaml. 1988. "The Vontingency Approach : Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in marketing". *European Journal of Marketing*, vol. 22, no 7, p. 37-64.

#### *Sites Web*

Corporate Affiliations - [www.corporateaffiliations.com/](http://www.corporateaffiliations.com/)

Dominion Bond Rating Service (DBRS) - [www.dbrs.com/intnlweb/](http://www.dbrs.com/intnlweb/)

Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE) - [www.insee.fr/](http://www.insee.fr/)

LesAffaires.com - [www.lesaffaires.com/](http://www.lesaffaires.com/)

Office Québécois de la langue française (OQLF). - [w3.granddictionnaire.com/](http://w3.granddictionnaire.com/)

Premium.Hoovers.com - [www.premium.hoovers.com/](http://www.premium.hoovers.com/)

Standard and Poor's (S&P) - [www.standardandpoors.com/](http://www.standardandpoors.com/)

Strategis - [www.strategis.ic.gc.ca/](http://www.strategis.ic.gc.ca/)

Statistique Canada - [www.statcan.ca/](http://www.statcan.ca/)

Universalis - [www.universalis-edu.com/](http://www.universalis-edu.com/)

Wikipédia - [fr.wikipedia.org/](http://fr.wikipedia.org/)